

# Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet

Rapport fra Reitan-utvalget (EVU-arbeidsgruppe 1)

NTNU 01.12.2018

## Sammendrag med anbefalinger

---

Utvalget har utredet hvordan NTNU skal styrke EVU-virksomheten i tråd med mandatet:

- *Identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler for NTNUs EVU-virksomhet innen strategisk viktige fagområder for NTNU, med særskilt fokus på organisering, styring, støttefunksjoner og finansiering.*
- *Foreslå tiltak som kan redusere hindringer og utnytte muligheter, herunder eventuelle behov for nye eller utvidede finansieringsordninger der markedet ikke har betalingsevne eller – vilje til å dekke totalkostnadene ved utdanningstiltak.*
- *Foreslå en enhetlig modell for iverksetting av faglig styring og ledelse av EVU på linje med ordinær utdanningsvirksomhet, for å sikre en samlet og overordnet strategisk utvikling av EVU-tilbud og NTNUs øvrige studieportefølje.*
- *Evaluere dagens arbeidsdeling mellom fakultet/institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning og andre enheter på sentralt nivå, og foreslå hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten.»*

Utvalget skiller i rapporten mellom begrepene *etterutdanning* og *videreutdanning*. EVU brukes som samlebetegnelse for både etterutdanning og videreutdanning. *Videreutdanning* er *fag/emner* som gir formell kompetanse på universitets- eller høyskolenivå og studiepoeng innenfor eller utenfor gradssystemet. *Videreutdanninger* er ment å tilpasses samfunnet og arbeidslivets behov, og tar opp kvalifiserte kandidater på eget opptak. *Etterutdanning* er *kurs* som gir vedlikehold og oppdatering av kompetanse innenfor et område eller stilling uten å gi formell kompetanse. *Etterutdanning* er kortere kurs som ikke avsluttes med eksamen eller gir studiepoeng, og som ikke inngår i et gradssystem.

Utvalget er samstemt om anbefaling 1-6 og 8-14. Et flertall i utvalget stiller seg bak anbefaling 7 om standardisering av opptaksfrister og 15 om forslag til framtidig organisering av støttefunksjoner. Dissenser fra medlemmer er vedlagt rapporten.

### Overordnede strategiske veivalg

Utvalget har vurdert trender og samfunnsbehov opp mot NTNUs strategi og samfunnsoppdrag og gir følgende anbefalinger:

1. NTNU bør integrere EVU som del av den totale utdanningsvirksomheten. Videreutdanningsvirksomheten skal være integrert i studieprogramporteføljen ved fakulteter og institutter.
2. EVU bør være forankret i enhetenes strategier. Kvaliteten på videreutdanning skal tilfredsstillende de samme kvalitetskrav som for annen utdanning (Studietilsynsforskriften). Faglig interesse, adgangsbegrensning, ressursplanlegging og vurdering av etterspørsel og behov i samfunnet bør i størst mulig grad være den samme for all utdanning uavhengig av om det er mulighet til å hente inn eksterne midler fra studenter eller oppdragsgiver, eller om tilbudet finansieres over rammebevilgningen. Strategiene bør fungere som faglig prioriteringsverktøy ved fakultetene og gjøre det mulig å ta raske beslutninger ved behov.
3. a) NTNU bør i hovedsak anvende sine ressurser på videreutdanning som
  - inngår i eller kan innpasses i gradsgivende program, fortrinnsvis master og erfaringsbasert master
  - gir tilleggskompetanse for kandidater som har fullført bachelorgrad eller mastergrad
 b) Etterutdanning kan være strategisk viktig innenfor noen fagområder og sektorer der behovet for kompetanseheving kan løses best gjennom kortere kurs. Etterutdanning kan lede flere inn mot videreutdanning. En gjennomgang av dagens etterutdanningsportefølje på fakultet og institutt kan være hensiktsmessig i lys av mål, funksjon og kvalitet.
4. Hovedcampusene vil bli en ressurs som gir alle NTNU-studenter muligheter for å bygge nettverk med andre studenter, fagmiljøer og arbeidslivsrepresentanter. Fysiske samlinger på EVU bør derfor legges til campus der det er faglig relevant og hensiktsmessig. Fysiske samlinger vil styrke muligheten for å videreutvikle generiske ferdigheter.

## Virksomhetsstyring, kvalitetsarbeid og årshjul

Et overordnet prinsipp er at NTNUs EVU-virksomhet skal være en integrert del av vår øvrige utdanningsvirksomhet. Dette innebærer at styringen for EVU må følge ordinære prosesser både når det gjelder portefølje- og virksomhetsstyring, kvalitetsarbeid og årshjul. Utvalget gir følgende anbefalinger, med en mindretallsdissens i nr. 7:

5. En samlet porteføljestyring må hindre utvikling av videreutdanningstilbud som er i konkurranse med hverandre. NTNU bør fremme faglig samarbeid om videreutdanning framfor konkurranse. Overlappende tilbud bør samkjøres. Studietilbud forankres i solide fagmiljø med relevant kompetanse.
6. NTNUs videreutdanning (program og emner) bør som hovedregel følge det ordinære årshjulet både for studiekvalitet og studieplanlegging for å sikre kvalitet og unngå unødvendig administrativt merarbeid. Opprettelse av nye tilbud som krever raskere implementering for å møte eksterne behov, må begrunnes og godkjennes av dekan. Når et tilbud er i drift, bør det inn i det ordinære årshjulet for studieporteføljeutvikling. Videreutdanning bør følges opp i tertialrapporter og i styringsdialoger mellom alle nivå ved NTNU.
7. NTNU bør standardisere søknadsfrister for opptak til videreutdanning. Opptaksfrister som er nær oppstart, medfører mye administrativt merarbeid, krevende ressursplanlegging og ekstrakostnader til markedsføring. NTNU bør arbeide for at UH-sektoren samkjører opptaksfrister for å unngå konkurranse basert på opptaksfrister. Unntak fra NTNUs søknadsfrister for opptak for videreutdanning må begrunnes og godkjennes av dekan.
8. EVU bør være del av ordinære undervisningsoppgaver til faste ansatte ved fakultetet. En strategisk personalplan vil være hensiktsmessig verktøy for å planlegge ressursbruk.
9. Ansatte må ha godkjenning av sidegjøremål for å utføre EVU på vegne av andre private eller offentlige institusjoner. Slik virksomhet kan komme i konkurranseforhold til NTNUs egen virksomhet. Ansatte kan ikke ta sidegjøremål som innebærer at den ansatte driver med eller medvirker til illojal konkurranse med NTNU. Jfr. NTNUs retningslinjer for sidegjøremål.<sup>1</sup>

## Juridiske og økonomiske rammebetingelser, leveransemodeller og incentiver

Utvalget har vurdert NTNUs EVU i lys av rapporten [Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning](#). Utvalget har vurdert hva som er lovlige og hensiktsmessige leveransemodeller og hvilke incentiver som kan bidra til økt EVU. Utvalget gir følgende anbefalinger:

10. NTNU må gå gjennom porteføljen av EVU og vurdere om ønsket aktivitet er innenfor regelverket som er gitt av egenbetalingsforskriften, statsstøtteregeverket og BOA-regelverket. NTNU må vurdere om tilbud som ikke er innenfor unntakene i egenbetalingsforskriften, skal tilbys gratis over rammebevilgningen, legges ned eller tilbys som oppdrag.
  - Finansiering av videreutdanning bør i utgangspunktet være kostnadsdekkende gjennom fullfinansierte studieplasser, oppdragsfinansiering, bidragsfinansiering og/eller studentbetaling.
  - Finansiering av etterutdanning (kurs uten studiepoeng) skal være kostnadsdekkende, jfr. statsstøtteregeverket.
11. Utvalget foreslår 9 leveransemodeller som er innenfor regelverket, jfr. kapittel 5.
12. Utvalget foreslår at hvert fakultet/institutt vurderer hva som er hensiktsmessige incentiver for utvikling og gjennomføring av EVU innenfor sine fagområder.

## Organisering av støttesystemer

Utvalget har vurdert dagens organisering av støttesystemer og har drøftet hvordan støttesystemene bør organiseres for å gjøre NTNU best mulig rustet til å styrke satsingen på EVU og iverksette arbeidsgruppens anbefalinger 1-12. Utvalget har gjennomført en intern kartlegging av organisering, oppgave- og rollefordeling og finansiering av støttefunksjoner. Denne er supplert med et oppdrag til NIFU om å vurdere «[Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU](#)». Utvalget har vurdert hvilke støttesystemer som vil være viktige

<sup>1</sup> <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Sidegj%C3%B8rem%C3%A5l>

framover, og beskriver og vurderer tre ulike modeller for framtidig organisering av støtteapparat for EVU, og hva som kan være en hensiktsmessig rollefordeling mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt.

Utvalget gir følgende anbefalinger:

13. NTNU bør satse på videreutvikling og drift av læringsstøtteressurser som gjør det mulig å tilby EVU på tvers av NTNUs campuser og utenfor disse (nettstudier). Utvalget anbefaler bedre samhandling mellom de ulike aktørene og prosjektene i fellesadministrasjonen som har som oppgave å fremme livslang læring, tilrettelegge for fjernstudier og utvikle innovative læringsformer både for førstegangsstudenter og EVU-studenter.

14. NTNU bør i større grad samordne arbeidet med studentrekruttering og arbeide med informasjon om studier på NTNUs nettsider for å utvikle en helhetlig strategi for markedsarbeid rettet mot alle studenter, inkludert EVU-studenter.

15. a)

Utvalget anbefaler at støttefunksjoner for etter- og videreutdanning internt ved NTNU så langt som mulig plasseres der tilsvarende oppgaver er plassert for annen utdanningsvirksomhet. Utvalget anbefaler at fellesadministrasjonen har ansvar for støttefunksjoner som er felles for hele NTNU, og organisere disse støttefunksjonene i samme avdeling/seksjon som støttefunksjoner for annen utdanningsvirksomhet. Støttefunksjoner for fakultet/institutt organiseres som for annen utdanningsvirksomhet. Alle tverrfaglige initiativ må ha et vertsfakultet. En slik organisering vil legge grunnlag for et godt støtteapparat og klar ansvars- og rollefordeling som vil redusere dobbeltarbeid og avklare forventninger. Forslaget innebærer avvikling av Seksjon for etter- og videreutdanning i dagens form og overføring av oppgaver og ressurser til andre enheter. Dette vil gi en ny og tydeligere arbeidsdeling både internt i fellesadministrasjonen og mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt-nivå. Utvalgets forslag er beskrevet detaljert under en **integriert modell** i kapittel 6.

b)

Proessen med overføring av oppgaver fra seksjonen til andre enheter må gjennomføres i henhold til avtaleverket om medbestemmelse og omstilling. Det er viktig å ta vare på kompetansen ved Seksjon for etter- og videreutdanning. Ressurser (personell og penger) må overføres til dit oppgaver plasseres henholdsvis i fellesadministrasjonen og på fakultet/institutt for å sikre at oppgavene ivaretas godt og effektivt. Utvikling av administrative systemer som kan håndtere EVU på linje med annen utdanning, er en viktig suksessfaktor. Det er viktig med en forpliktende tidsplan for iverksetting og tilstrekkelig tid til omstilling for å sikre at viktige oppgaver løses i tide og med riktig kvalitet. Dette vil kreve god ledelse og tett samarbeid mellom aktører som kjenner EVU-området og de som skal overta oppgaver.

Hele utvalget står bak anbefaling 13-14, mens et flertall støtter anbefaling 15. Dissenser framgår av vedlegg til rapporten. I drøftingen om anbefalingene ble det stilt spørsmål ved om fakultetene vil være i stand til å bygge opp administrativ støtte som kan være på linje med dagens tilbud, og prioritere EVU. Utvalget anbefaler at rapporten sendes på bred høring i organisasjonen.

## Innhold

Leseveiledning.....	7
<b>1. Mandat og arbeidsform .....</b>	<b>7</b>
1.1 Mandat.....	7
1.2 Sammensetning av utvalget.....	7
1.3 Gjennomføringen av arbeidet.....	8
<b>2. Trender, samfunnsbehov og strategiske veivalg.....</b>	<b>9</b>
2.1 Etter- og videreutdanning - definisjoner.....	9
2.2 Et samfunn i omstilling krever kontinuerlig kompetanseutvikling .....	9
2.3 Strategiske veivalg for etter- og videreutdanning ved NTNU.....	11
2.4 Utvalgets anbefalinger.....	13
<b>3. Virksomhetsstyring, kvalitetsarbeid og årshjul .....</b>	<b>14</b>
3.1 Det formelle rammeverket.....	14
3.2 Dagens praksis.....	14
3.3 Utvalgets anbefalinger.....	16
<b>4. Økonomiske og juridiske rammebetingelser .....</b>	<b>17</b>
4.1 Bakgrunn .....	17
4.2 Kort om finansieringssystemet for sektoren.....	17
4.3 Nytt budsjetteringsverktøy: TDI-modell for EVU .....	18
4.4 Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning.....	19
4.4.1 Kostnader for tilbud under unntakene i egenbetalingsforskriften .....	21
4.4.2 Utdanning som oppdrag.....	22
4.4.3 Utdanning som bidragsfinansiert aktivitet.....	23
4.5 Videre oppfølging av UHRs rapport .....	23
4.6 Utvalgets anbefalinger.....	25
<b>5. Leveransemodeller og insentiver .....</b>	<b>26</b>
5.1 Beskrivelse og vurdering av leveransemodeller .....	26
5.2 Valg av leveransemodell .....	31
5.3 Insentiver for EVU .....	33
5.4 Utvalgets anbefalinger.....	33
<b>6. Organisering av støttesystemer.....</b>	<b>34</b>
6.1 Innledning.....	34
6.2 Mangfoldig organisering og ulike støttesystemer i dag.....	34

6.3	Seksjon for etter- og videreutdanning – arbeidsområder og funksjoner i dag.....	35
6.4	Systemendringer for studieadministrasjon og prosjektstyring .....	38
6.5	Framtidig behov for støttesystemer for EVU - utvalgets vurdering .....	39
6.5.1	Prinsipielt om forholdet mellom fellesadministrasjonens og fakultetene.....	39
6.5.2	Vurdering av de enkelte funksjonsområdene .....	40
6.6	Framtidig organisering av støtteapparat for EVU – ulike modeller .....	43
6.6.1	Nærmere om den integrerte modellen .....	44
6.6.2	Nærmere om den sentraliserte modellen .....	45
6.6.3	Nærmere om hybridmodellen.....	46
6.7	Fordeler og ulemper med modellene .....	46
6.8	Utvalgets vurderinger .....	47
6.9	Utvalgets anbefalinger.....	48
<b>7.</b>	<b>Utvalgets anbefalinger oppsummert .....</b>	<b>49</b>
	Ordliste .....	52
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>54</b>
1.	NTNUs EVU-virksomhet 2017 .....	55
2.	Fullstendig mandat .....	60
3.	Dissenser og uttalelse .....	66

## Leseveiledning

Kapittel 1 oppsummerer mandatet og beskriver utvalgets arbeid. Kapittel 2 omhandler trender og samfunnsbehov og drøfter noen strategiske valg. Virksomhetsstyring, årshjul og kvalitetsarbeid er drøftet i kapittel 3. Kapittel 4 beskriver økonomiske og juridiske rammebetingelser for EVU. Kapittel 5 inneholder forslag til leveransemodeller og insentiver og kapittel 6 drøfter intern organisering av støttefunksjoner og arbeidsdeling mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt. Utvalgets anbefalinger er samlet i kapittel 7. Til slutt følger en ordliste. Vedlegget inneholder en kort oversikt over NTNUs EVU-virksomhet, det fullstendige mandatet og dissenser til anbefaling 15.

## 1. Mandat og arbeidsform

---

### 1.1 Mandat

Prorektor for utdanning oppnevnte i januar 2018 to arbeidsgrupper<sup>2</sup> for å følge opp NTNUs strategi og politikk for EVU og videreutvikling av EVU-porteføljen. Dekanmøtet har vært styringsgruppe for arbeidet. Mandatet for dette utvalget er å utrede hvordan NTNU skal styrke EVU-virksomheten med basis i dagens EVU-politikk. Utvalget skal blant annet:

- *Identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler for NTNUs EVU-virksomhet innen strategisk viktige fagområder for NTNU, med særskilt fokus på organisering, styring, støttefunksjoner og finansiering.*
- *Foreslå tiltak som kan redusere hindringer og utnytte muligheter, herunder eventuelle behov for nye eller utvidede finansieringsordninger der markedet ikke har betalingsevne eller – vilje til å dekke totalkostnadene ved utdanningstiltak.*
- *Foreslå en enhetlig modell for iverksetting av faglig styring og ledelse av EVU på linje med ordinær utdanningsvirksomhet, for å sikre en samlet og overordnet strategisk utvikling av EVU-tilbud og NTNUs øvrige studieportefølje.*
- *Evaluere dagens arbeidsdeling mellom fakultet/institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning og andre enheter på sentralt nivå, og foreslå hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten.»*

### 1.2 Sammensetning av utvalget

Utvalget har hatt følgende medlemmer:

- Marit Reitan (leder), dekan SU-fakultetet
- Ragna Ann Berge, seksjonsleder, Seksjon for etter- og videreutdanning, Avdeling for utdanningskvalitet
- Sara Brinch, prodekan HF
- Hallstein Hemmer, instituttleder, Institutt for kjemi, NV-fakultetet
- Halvor Holtskog, professor, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (Gjøvik), ØK-fakultetet
- Roy Johnsen, professor, Institutt for maskinteknikk og produksjon, IV-fakultetet
- John Krogstie, instituttleder, Institutt for datateknologi og informatikk, IE-fakultetet
- Arve Pettersen, instituttleder NTNU Handelshøyskolen, ØK-fakultetet
- Svanhild Schønberg, professor, Institutt for klinisk og molekylær medisin/Instituttleder ved Institutt for helsevitenskap i Ålesund (fra 1. august 2018), MH-fakultetet
- Elin Margrete Aasen, instituttleder/førsteamanuensis, Institutt for helsevitenskap, MH-fakultetet

---

<sup>2</sup> Navnet 'arbeidsgruppen' er i denne rapporten erstattet med 'utvalget'.

Sekretariat har bestått av:

- Arnulf Omdal, Rektors stab
- Linda Fredriksen, SU-fakultetet (fram til mai 2018)
- Per Eivind Kjøl (fram til september 2018)
- Hanne M. Sørgerd, Avdeling for virksomhetsstyring (juridisk rådgiver, kapittel 4 og 5)
- Lise T. Sagdahl, Avdeling for virksomhetsstyring (fra august 2018)

### 1.3 Gjennomføringen av arbeidet

Utvalget har hatt 12 møter.

Utvalget gjennomførte en intern kartlegging av styring og ledelse av EVU-virksomheten ved NTNUs fakulteter våren 2018, med vekt på beslutninger om studieportefølje og kvalitetsarbeid. Videre har utvalget gjort en intern kartlegging av dagens tilbud og leveransemodeller og dagens organisering av støttefunksjoner.

NIFU har utført en ekstern evaluering av EVU-organiseringen ved NTNU, jfr. mandatets kulepunkt 4. NIFUs rapport ble forsinket fra 01.10.2018 til 23.10.2018. Utvalget måtte derfor ta utgangspunkt i sin egen interne kartlegging av organisering av støttefunksjoner for å foreslå framtidig organisering. NIFU-rapporten ble brukt som supplerende kunnskapsgrunnlag. Rapporten er lagt ut på NIFU-sidene<sup>3</sup>

Utvalget har dratt nytte av en nasjonal utredning i regi av UHR: Rapporten «Tolking av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning (EVU), Veiledende anbefalte retningslinjer for finansiering av etter- og videreutdanning», som kom 15. juni 2018.<sup>4</sup> Dette arbeidet ble ledet av Lise T. Sagdahl fra NTNU. Jurist Hanne M. Sørgerd deltok også fra NTNU.

Utvalget har underveis hatt kontakt med utvalget som har arbeidet med politikk for studieporteføljeutvikling og EVU-arbeidsgruppe 2. Roger Midstraum orienterte om status for utkast til Politikk for kvalitet i studieporteføljen på et utvalgsmøte 0.1.11.2018. Berit Kjelstad har orientert om arbeidet i det nasjonale ekspertutvalget for etter- og videreutdanning, «Lære hele livet», og Hildegunn Stokke har orientert om arbeidet til Kompetansebehovsutvalget.

EVU ble drøftet i dekanmøtet 04.09.2018. UHR-rapporten om regelverket for finansiering av EVU har blitt presentert for ledergruppene ved fakultetene og for Avdeling for utdanningskvalitet og Seksjon for etter- og videreutdanning. Sekretariatet har samlet innspill og spørsmål som dannet grunnlag for forslaget om leveransemodeller.

NTNU arrangerte en workshop om utvikling av NTNUs EVU-virksomhet innen digitalisering 31.08.2018.

Utvalgets leder har orientert LOSAM om anbefalingene knyttet til organisering av støttefunksjoner i møte 09.11.2018.

---

<sup>3</sup> Tømte, Cathrine, Lyby, Lars, Fevolden, Arne Martin: Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU. NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) 2018:30. <https://www.nifu.no/news/ntnu-videre-viktig-for-etter-og-videreutdanning-ved-ntnu/>

<sup>4</sup> <https://innsyn.uhr.no/wfdocument.ashx?journalpostid=2018001072&dokid=40149&versjon=1&variant=A&>



## 2. Trender, samfunnsbehov og strategiske veivalg

---

### 2.1 Etter- og videreutdanning - definisjoner

Det er glidende overgang mellom utdanning for studenter som tar sin første utdanning (oftest på heltid) og videreutdanning. Videreutdanning er ofte tilrettelagt for de som er i arbeid og gjennomføres derfor på deltid. Men innenfor noen fagområder som for eksempel sykepleie, er videreutdanningene fulltidsstudier med krav om yrkespraksis. Hele utdanningsprogram kan fungere som videreutdanningstilbud for noen studenter som begynner på nye utdanningsløp etter å ha vært i arbeid. Noen tar mastergrad etter flere år i arbeidslivet. Andre tar enkeltemner eller kurs for å øke kompetansen på spesifikke områder. Slike tilbud kan være nettbasert og overlappe med tilbud som gis til studenter som tar fulltidsstudier. Det er derfor ikke mulig å trekke klare skiller mellom «ordinære» studenter og EVU-studenter. *Livslang læring* er et godt samlebegrep som tar på alvor at hva som defineres som videreutdanning varierer mellom ulike grupper og avhenger av om man tar studentens eller institusjonens perspektiv.

Skillet mellom *grunnutdanning* og *videreutdanning* er med andre ord flytende. Det er imidlertid et tydelig skille mellom *etterutdanning* og *videreutdanning*. I denne rapporten benytter vi samme definisjoner som UHR-rapporten «Tolking av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning (EVU)»:

**Videreutdanning:** *fag/emner* som gir formell kompetanse på universitets- eller høyskolenivå og studiepoeng innenfor eller utenfor gradssystemet. Videreutdanninger er ment å tilpasses samfunnet og arbeidslivets behov, og tar opp kvalifiserte kandidater på eget opptak. Videreutdanning kan f.eks. være frittstående enkeltemner, fagprogram med en serie eller samling av fag/emner rettet mot en bestemt målgruppe eller fagområde eller erfaringsbaserte masterprogrammer.

**Etterutdanning:** *kurs* som gir vedlikehold og oppdatering av kompetanse innenfor et område eller stilling uten å gi formell kompetanse. Etterutdanning er kortere kurs som ikke avsluttes med eksamen eller gir studiepoeng, og som ikke inngår i et gradssystem.

### 2.2 Et samfunn i omstilling krever kontinuerlig kompetanseutvikling

Framskrivninger tyder på at digitalisering, automatisering og robotisering vil føre til at 1/3 av dagens yrker forsvinner i Norge<sup>5</sup>. De andre to tredjedelene vil innen 2030 bli gjennomgripende forandret, sannsynligvis i et akselererende tempo. Det betyr at arbeidsstyrken trenger kontinuerlig kompetanseutvikling. Kandidaten som avslutter sin førstegangsutdanning våren 2019 kan regne med å måtte oppdatere seg flere ganger gjennom yrkeslivet.

#### Strategiske drivere

I sin første rapport beskriver Kompetansebehovsutvalget de betydelige omstillingsbehovene som det norske samfunnet står overfor ([NOU 2018:2 Fremtidens kompetansebehov I](#)). Norge har en dobbel utfordring, omstilling innen olje og gass og samtidig håndtere automatisering og digitalisering i alle sektorer. Landet går fra en produksjonsbasert til en kunnskapsbasert økonomi. Omstillings- og effektiviseringsbehovene vil være store, og KBU lister opp viktige drivere for samfunnets framtidige kompetansebehov:

- *Et driv mot høyere utdanning:* Tilgang på arbeidskraft med høyere utdanning vokser mer enn etterspørselen. SSB forventer likevel ikke økt arbeidsløshet blant høyere utdannede. Det blir større konkurranse om jobber, og søkere med høyere utdanning vil bli prioritert på arbeidsmarkedet.

---

<sup>5</sup> Jfr. Pajarinen, M., Rouvinen P. og A. Ekland (2015). Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment. Jfr. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>

- *Stort behov for helsefagarbeidere:* Innen helse- og omsorg vil kompetansebehovet for helsearbeidere være stort på grunn av den demografiske utviklingen, selv om teknologi og organisatoriske endringer kan bidra til å dempe etterspørselen. Også framover vil innvandring være nødvendig for å dekke behovene.
- *Kommunale tjenester:* KS forventer vekst i antall brukere med dagens demografiske utvikling, men vekstbehovet vil være forskjellig i landets regioner.
- *Digitalisering vil endre oppgaver og tjenester på tvers av utdanningsnivåene:* Yrkene kan få et annet innhold og følgelig endret kompetansebehov. Det vil kreve andre og nye kompetansekrav hos ansatte og ledere.
- *Automatisering* vil innebære at arbeidsoppgaver reduseres eller faller bort. Dagens yrker vil være forskjellig utsatt i automatiseringsprosessene. Enkelte yrker har kjerneoppgaver som krever raske beslutninger og sosial eller kreativ intelligens, og det gjør at disse jobbene er mindre utsatt for automatisering:
  - ✓ *Yrker med lav sannsynlighet for automatisering:* Blant annet spesialister i pedagogikk, psykologer, spesialsykepleiere, sivilingeniører innen kjemi, geistlige og grunnskolelærere.
  - ✓ *Yrker med høy beregnet sannsynlighet for automatisering:* Blant annet telefon- og nettselgere, regnskapsførere, butikk – og kontormedarbeidere.

### Generiske kompetanser

I Meld. St. 16<sup>6</sup> oppsummeres de generiske kompetansebehovene til å være kandidater «... som kan utøve etisk refleksjon, kreativ problemløsning og kritisk tenkning, og som kan håndtere kompleks og tvetydig informasjon samt samarbeide på tvers av geografiske, faglige og kulturelle grenser.» Spesifikt peker meldingen mot sentrale samfunnsutfordringer:

- *Skape verdier, mestre fornying og omstilling:* Norge har en dobbel utfordring, omstilling innen olje/gass og samtidig automatisering og digitalisering i alle sektorer. Landet går fra en produksjonsbasert til en kunnskapsbasert økonomi. Vi trenger arbeidstakere med kompetanse til å skape verdier i eksisterende og nye områder og kandidater som kan mestre endring og usikkerhet. Kompetanse for fornying og omstilling blir essensielt. En tredjedel av landets sysselsatte vil kunne oppleve automatisering av arbeidsoppgaver de har i dag.
- *Samarbeide på tvers av fagfelt:* Bredden i nasjonale og globale utfordringer krever realfaglig, samfunnsvitenskapelig og humanistisk kompetanse. Våre kandidater skal kunne samarbeide på tvers av fagfelt og profesjoner og forholde seg til ny teknologi og automatisering på stadig nye måter. Informasjonskompetanse eller «digital dømmekraft» vil så sentralt.
- *Teknologiadopsjon og innovasjon:* Norges konkurransekraft vil være en arbeidsstyrke med høy, relevant kompetanse, omstillingsevne og med evne til å delta i teknologiutviklingen. Høy kunnskapskapital vil være en forutsetning for teknologiadopsjon og innovasjon.
- *Nye forutsetninger og muligheter for undervisning og læringsprosesser:* Den teknologibaserte endringen i samfunns- og arbeidslivet har kastet om på spillereglene i ulike bransjer. Endringene skaper både nye forutsetninger og muligheter for undervisning og læringsprosesser så vel som nye former for kommunikasjon og organisering.

### Digitale læringsplattformer

Den teknologiske utviklingen har vært og kommer til å være en viktig driver for måten å drive etter- og videreutdanning på. De siste årene har det globale utdanningsmarkedet blitt radikalt endret gjennom nettbaserte plattformer, som fungerer som «hub'er» for store mengder studietilbud. Læringsstrategiene har utviklet seg fra å være enveiskommunikasjon til velutviklede læringsprosesser med dialoger mellom

---

<sup>6</sup> [Meld. St. 16 \(2016-2017\) Kultur for kvalitet i høyere utdanning](#)

undervisere og studenter. Utviklingen går i retning av tilbud av nisjekurs med store volum av studenter, stor geografisk spredning, og emner som deles og gjenbrukes i flere varianter. I Europa arbeider EU med en felleseuropeisk plattform, som kan bli vert for nasjonale og regionale plattformer og studietilbud. Plattformen skal bistå tilbydere ved å oppskalere nettbaserte aktiviteter til et stort antall brukere.

Stoltenberg-regjeringen nedsatte i 2013 Kjeldstadutvalget for å utrede hvilke muligheter og utfordringer som følger av framveksten av MOOC og lignende tilbud<sup>7</sup>. Utvalget skulle sammenstille kunnskap og gi anbefalinger om hvordan norske myndigheter og institusjoner skal forholde seg til utviklingen.

På nettstedet [mooc.no](http://mooc.no) ligger det pr. november 2018 inne 32 kurs. Det er ikke mye. Nettstedet [studiesenteret.no](http://studiesenteret.no) er utformet som en plattform for tilbydere. OsloMet ble for en tid tilbake majoritetseier av Studiesenteret. Så langt finnes svært få nettbaserte kurs tilgjengelig.

Tømte et al. (NIFU 2015)<sup>8</sup> registrerer at mens private tilbydere har kommet et stykke på vei med nettbasert EVU her til lands, har UH-sektoren kommet kort. Manglende insentiver kan være en forklaring mener forfatterne, som legger til at lav grad av nettbaserte studietilbud også kan indikere svak EVU-forankring i strategier og på ledelsesnivå.

### 2.3 Strategiske veivalg for etter- og videreutdanning ved NTNU

NTNUs ambisjoner på EVU-området må sees i lys av politiske signaler om økt fokus på livslang læring. Flere offentlige utvalg arbeider med disse spørsmålene, og i plattformen for Solberg II skriver regjeringspartnerne at de vil legge til rette for bedre kompetanse- og karriereutvikling på ulike arenaer<sup>9</sup>.

Strategiske veivalg for NTNU må forankres i strategi og samfunnsoppdrag. Mål for utdanningsområdet gjelder også for EVU, og følgende mål fra strategien «Kunnskap for en bedre verden» står sentralt:

- *Våre studieprogram holder høy internasjonal kvalitet. I samarbeid med fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt har vi en relevant studieportefølje for livslang læring. Alle studieprogram gir innsikt i vitenskapelig litteratur, kritisk tenkning og etikk. Studieprogrammene har et solid faglig og utdanningsfaglig forskningsfundament. Den nære dialogen med arbeidslivet er avgjørende for å utvikle kvaliteten.*

Videreutdanningen bør være forankret i strategier på alle nivåer, og den må tilfredsstillende de samme kvalitetskravene som gjelder for annen utdanning. Utvalget legger til grunn at faglig interesse, adgangsberegning, ressursplanlegging og vurdering av etterspørsel og behov i samfunnet, i størst mulig grad bør være den samme for all utdanning uavhengig av om det er mulighet til å hente inn eksterne midler fra studenter eller oppdragsgiver, eller om tilbudet finansieres over rammebevilgningen. Strategiene bør fungere som faglig prioriteringsverktøy ved fakultetene og gjøre det mulig å ta raske beslutninger ved behov.

I arbeidet med utvikling av ny [Rammefordelingsmodell](#) (RFM), drøftet NTNU økonomiske insentiver for eksterntfinansiert videreutdanning. Gamle NTNU hadde resultatbevilgning for både internfinansierte og eksterntfinansierte studiepoeng, mens de gamle høyskolene kun hadde resultatbevilgning for internfinansierte studiepoeng. Konklusjonen ble at i RFM gis det kun uttelling for de studiepoengene som KD gir uttelling for, dvs. egenfinansierte studiepoeng. Nivået på bevilgningen for eksterntfinansierte studiepoeng ved gamle NTNU i 2015 (ca. 28,5 mill. kr), ble imidlertid lagt inn i fakultetenes rammebevilgning ved innføring av RFM i 2018. Det ble argumentert for at eksterntfinansierte studiepoeng bør gi et sterkt nok insentiv i seg selv gjennom den betalingen som oppnås direkte. Egenfinansiering av aktiviteten gir i tillegg NTNU tildeling gjennom KDs

<sup>7</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2014-5/id762916/>

<sup>8</sup>Kartlegging av etter- og videreutdanningstilbud i Norge, jfr. <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2375197>

<sup>9</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2585544/>

resultatkomponent for den andelen av studiepoengene som egenfinansieres. Incentivmidler for å realisere strategien for EVU utover det som ligger i rammebevilgningen til fakultetene, kan legges i SO-komponenten. Utvalget har vurdert behovene for økonomiske incentiver i kapittel 5. Eksternfinansiert videreutdanning er til dels drevet av etterspørsel og betalingsvilje i markedet. Innenfor enkelte fagområder er etterspørselen etter utdanning større enn kapasiteten ved NTNU. Dette skaper i dag incentiver til å tilby emner mot betaling for studenter som ikke får plass på ordinært gratistilbud. I sin ytterste konsekvens settes det opp tilbud mot betaling som er i konkurranse med gratis utdanning. Slike tilbud kan undergrave NTNUs argumentasjon for å adgangsbegrense studier basert på kapasitet og kvalitet. Utvalget mener derfor at videreutdanningsemner, både med og uten betaling, må være forankret i den overordnede porteføljen av utdanningstilbud.

Et annet overordnet strategisk veivalg omhandler hvilken vekt NTNU skal legge på gradsgivende videreutdanning sett i forhold til emner som ikke fører til en grad, og til etterutdanning.

Utvalget mener at NTNU bør gi høy prioritet til gradsgivende videreutdanning. Det er grunn til å tro at det blir større konkurranse om jobber, og at søkere med høyere utdanning vil bli prioritert på arbeidsmarkedet. Det forventes å bli nedgang i jobber der det ikke stilles formelle kompetansekrav utover videregående skole, og arbeidsledigheten blant voksne uten høyere utdanning vil øke. Høyere utdanning vil motvirke at mennesker eller grupper blir stående på utsiden av fellesskapet i samfunnet (utenforskap).

Framskrivinger peker mot at tilgangen på arbeidskraft med høyere utdanning vokser mer enn etterspørselen. Likevel forventes det ikke økt arbeidsløshet blant kandidatene. Kompetansebehovsutvalget mener det skyldes at søkere med høyere kompetanse enn det som kreves blir foretrukket av arbeidsgiverne, og at en slik tendens forplanter seg videre. Masterutdannede går inn i jobber som før var utført av bachelorutdannede, mens bachelorkandidater går inn i jobber der kvalifikasjonskravet tidligere har vært videregående skole.

Studietilbud rettet mot offentlig sektor er en dominerende del av videreutdanningene ved NTNU i dag. Dette tilbudet står for anslagsvis 2/3 av årsenhetsproduksjonen i 2017, jfr. oversikten over NTNUs EVU-virksomhet i vedlegget. Nye kompetansekrav og kompetansebehov er årsaken, og skole og helse er de viktigste fagområdene. Innenfor begge disse fagområdene er det forventninger om at mye av videreutdanningen skal inngå eller kunne innpasses i mastergrader. Også innenfor området organisasjon og ledelse, som også utgjør en stor del av NTNU videreutdanning, er tilbudene i stor grad rettet inn mot en mastergrad.

Selv om gradsgivende videreutdanning bør ha høy prioritet, vil det også være behov for etter- og videreutdanning som gir tilleggskompetanse for kandidater som har fullført bachelor- eller mastergrad. Dette gjelder for eksempel innenfor skolesektoren og teknologiområdet. Omstillinger i offentlig og privat sektor vil kunne medføre at flere arbeidsløse, som har universitetsgrader allerede, kan ha behov for å omskolere seg, men uten at dette innebærer å ta en ny grad.

I et arbeidsliv der både tid og pris er viktige faktorer, kan korte kurs som er spisset mot aktuelle problemstillinger eller grupper, være mer attraktivt enn videreutdanning som ofte har et større omfang og krever arbeid underveis og mellom samlinger. Etterutdanning kan skape interessante møteplasser mellom NTNU og arbeidslivet. Kurs kan utvikles videre til emner og studieprogrammer i samarbeid med kunder og samarbeidspartnere.

Etter- og videreutdanningene som NTNU tilbyr bør ha hensiktsmessige studiemodeller som sikrer tilfredsstillende studiekvalitet gjennom studentaktive læringsprosesser. Fysiske samlinger supplert med nettstøtte gir gode rammer for å utvikle generiske ferdigheter. Samlinger for videreutdanningsstudenter kan oftere enn i dag og med fordel legges til våre hovedcampuser. De vil gi studentene muligheter til å bygge nettverk i møtene med andre studenter, fagmiljøer og arbeidslivsrepresentanter. Ferdigheter og generiske kompetanser oppstår neppe av seg selv dersom studenten jobber med nettstudier isolert.

Med campusprosjektet vurderes nå mulighetene for å bygge opp permanent arbeidslivsrepresentasjon på campus for samspill og innovasjon. Samarbeidspartnere uttrykker at de ønsker en aktiv og utvidet

tilstedeværelse på campus. Blir slike arealer etablert, vil studentene få adgang til sentrene og med det tilgang til arbeidsliv og fagmiljøer. Sentrene kan derfor bli et fortrinn for alle NTNUs studenter.

## 2.4 Utvalgets anbefalinger

1. NTNU bør integrere EVU (EVU) som del av den totale utdanningsvirksomheten. Videreutdanningsvirksomheten skal være integrert i studieprogramporteføljen ved fakulteter og institutter.
2. EVU bør være forankret i enhetenes strategier. Kvaliteten på videreutdanning skal tilfredsstillende de samme kvalitetskrav som for annen utdanning (Studietilsynsforordningen). Faglig interesse, adgangsbegrensning, ressursplanlegging og vurdering av etterspørsel og behov i samfunnet bør i størst mulig grad være den samme for all utdanning uavhengig av om det er mulighet til å hente inn eksterne midler fra studenter eller oppdragsgiver, eller om tilbudet finansieres over rammebevilgningen. Strategiene bør fungere som faglig prioriteringsverktøy ved fakultetene og gjøre det mulig å ta raske beslutninger ved behov.
3. a)  
NTNU bør i hovedsak anvende sine ressurser på videreutdanning som
  - inngår i eller kan innpasses i gradsgivende program, fortrinnsvis master og erfaringsbasert master
  - gir tilleggskompetanse for kandidater som har fullført bachelorgrad eller mastergradb)  
Etterutdanning kan være strategisk viktig innenfor noen fagområder og sektorer der behovet for kompetanseheving kan løses best gjennom kortere kurs. Etterutdanning kan lede flere inn mot videreutdanning. En gjennomgang av dagens etterutdanningsportefølje på fakultet og institutt kan være hensiktsmessig i lys av mål, funksjon og kvalitet.
4. Hovedcampusene vil bli en ressurs som gir alle NTNU-studenter muligheter for å bygge nettverk med andre studenter, fagmiljøer og arbeidslivsrepresentanter. Fysiske samlinger på EVU bør derfor legges til campus der det er faglig relevant og hensiktsmessig. Fysiske samlinger vil styrke muligheten for å videreutvikle generiske ferdigheter.

### 3. Virksomhetsstyring, kvalitetsarbeid og årshjul

---

#### 3.1 Det formelle rammeverket

##### Etablering av emner og program

Dokumentet «[Veiledning for opprettelse av studier](#)» gjelder for all utdanningsvirksomhet på NTNU. Her stilles klare krav til prosedyren fra en idé oppstår til emner og program blir godkjent og etablert. Forslag til nyetableringer skal være forankret i NTNUs og fakultetets strategier. Allerede i initialfasen skal ordinære emner legges inn i Emner på nett (EpN). Forslaget behandles i utdanningsutvalg og instituttets beslutnings- eller medvirkningsorgan før det oversendes fakultetet for godkjenning. Emner og kombinasjoner av emner på mindre enn 60 studiepoeng godkjennes av fakultetet. Omfanget av denne prosessen styres i stor grad av fakultetet selv, innenfor prosedyrene som gjelder alle studietilbud. Oppretting av studieprogram på 60 studiepoeng eller mer vedtas av NTNUs styre. Prosessen går over to år.

##### Kvalitetssikring

Kvalitetssikringen av emner og program skal skje i tråd med sentrale/lokale forskrifter og NTNUs system for kvalitetssikring jfr. <https://www.ntnu.no/utdanningskvalitet/kvalitetssystem-for-utdanning>. Systemet plasserer ansvar og oppgaver på alle funksjoner og fora opp til styret. Det bygger på løpende og systematisk innhenting av relevant informasjon og rapportering. Prosessen er nedenfra og opp, starter med emneansvarliges rapport inklusive studentevalueringer og ender opp med rektors kvalitetsmelding til styret.

##### Organisering. Arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt

To parter har sentrale roller ved etablering av videreutdanningstilbud, fakultetet med sine institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning (NTNU Videre). Fakultetet har faglig og økonomisk ansvar og gjennomfører kvalitetssikringen i samsvar med rammeverket. Seksjon for etter- og videreutdanning har som oppgave å legge forholdene administrativt til rette for undervisere, søkere, studenter, institutter og fakulteter. Seksjonen arbeider også med studentrekruttering/ markedsføring og bistår med økonomioppfølging.

#### 3.2 Dagens praksis

Utvalget har gjennomført en kartlegging av fakultetenes arbeid med videreutdanning. En ønsket å avdekke om det var særtrekk ved videreutdanning sett i forhold til den ordinære utdanningsvirksomheten:

- Hvilke prosesser har fakultetet for etablering og nedlegging av studietilbud under 60 studiepoeng?
- Inngår videreutdanning i samme sløyfer for studieplanarbeid og kvalitetssikring som ordinære emner?
- Ulikheter på ledelse og organisering mellom videreutdanning og grunnstudiene?
- Hvordan arbeider fakultetet strategisk med videreutdanning?

##### Etablering av emner og program

Kartleggingen viser at etablering/nedlegging av emner og program følger samme steg som for de ordinære, campusbaserte tilbudene. Det er enkelte særtrekk ved tverrfakultære tiltak og dersom eksterne beslutningstakere legger rammer for viktige milepæler:

- Håndteringen av videreutdanningsemner og program under 60 studiepoeng følger forenklete prosedyrer. Systematikken er ikke like stringent som for NTNUs felles studieporteføljeprosess (60 studiepoeng og mer). Noen ganger skyldes dette behovet for å respondere raskt på eksterne forespørsler. Det er vanlig at fakultetet ved dekan godkjenner videreutdanningsemner. I enkelte tilfeller meldes det at dekanen kan ha vel knapp tid til sin saksbehandling i forhold til frister.
- Kompetanse for kvalitet (KfK) har egne føringer fra Utdanningsdirektoratet, som avviker en del fra NTNUs årshjul. De eksterne påleggene kan være utfordrende å håndtere for NTNU-organisasjon, som er satt opp i forhold til milepælene som gjelder grunnstudiene for heltidsstudenten.

- Program med bidrag fra flere fakultet følger ordinært årshjul, men det legges inn ekstra forankringsløyper mellom fakultet og institutt.

Inntrykket fra kartleggingen er at fakultetene tar mål av seg å følge ordinære prosedyrer også når det gjelder videreutdanning. Prosedyrene som i prinsippet gjelder ved all studiepoenggivende virksomhet, oppfattes imidlertid som noe omstendelige og lange.

### **Kvalitetssikring**

Kartleggingen viser at kvalitetssikringen av program på videreutdanning følger ordinære prosesser. Studieprogramrådene har samme mandat og sammensetning. Flere fakulteter melder at kvalitetsarbeidet ikke alltid er like systematisk innarbeidet på videreutdanning som systematikken er for den campusbaserte utdanningsvirksomheten. For enkeltstående emner kan det være utfordrende å kjøre etter samme systematikk som for den ordinære utdanningsvirksomheten. Det pekes videre på at kvalitetssystemet ikke er godt nok tilpasset videreutdanning.

### **Strategisk forankring**

Kartleggingen viser at fakultetene har ambisjon om å integrere videreutdanning som del av den totale utdanningsvirksomheten. Gode eksempler på strategisk forankring nevnes i fakultetenes tilbakemeldinger:

- Kartlegge om videreutdanningsporteføljen er hensiktsmessig: Hvilke vurderinger ligger bak enkeltemner og studieplan? Hvilke umiddelbare planer instituttene for videre aktivitet?
- Analysere potensialet for videreutdanning: Hvor har fagmiljøene muligheter fagtematisk? Hva forteller etterspørsel og framskrevne behov?
- Dialoger om all utdanning: Et fakultet bruker kvalitetsrapporten og utdanningsdialogene som arena for å se helhetlig på utdanningsaktiviteten.
- Flere fakulteter nevner spesifikt at fast ansatte ved instituttene bør ha videreutdanning som del av sine ordinære arbeidsoppgaver. Kortsiktige adhoc-løsninger i form av ekstern innleie bør unngås. En strategisk personalplan kan være et nyttig verktøy.

Den strategiske forankringen av videreutdanning synes å være kommet ulikt ved fakultetene. Situasjonen ved NTNU gjenspeiler hovedbildet ved norske institusjoner. Videreutdanning lever ennå i skyggen av de campusbaserte grunnstudiene som er tilrettelagt for heltidsstudenten. Men flere fakulteter er i ferd med å innarbeide videreutdanning som del av ett helhetlig utdanningsområde.

### **Organisering internt ved fakultetene**

Ledelse og intern organisering på fakultetene er den samme for grunnstudier og videreutdanning. De aller fleste videreutdanningsprogrammene følger NTNUs normalordning ved at programrådet er rådgivende for instituttleder, som rapporterer til dekan. Studieplaner vedtas av dekan.

Studieprogram/grader på videreutdanning har studieprogramråd med ekstern representasjon. Fakultetene samkjører studieplan- og kvalitetssikringsarbeidet for videreutdanningsprogram med krav og frister som for ordinære program. For enkeltstående emner og løsere tilknyttede emnepakker er prosedyrene noe varierende.

Ved tverrfakultære program har instituttene ansvar for sine respektive emner og studieretninger. Vertsfakultetet har ansvar for programnivået, og drifter programmet på vegne av samarbeidende fakulteter. Noen fakultet melder at studieprogramråd for videreutdanningsprogram kan ha enkelte tilleggsoppgaver, blant annet ekstern profilering og opptak. Utover programråd kan det være opprettet et *studieretningsutvalg*, som kan ha en sentral rolle i kvalitetsarbeidet.

Flere fakultet rapporterer at det er etablert et EVU-nettverk internt i form av en fakultetskoordinator og dedikerte EVU-kontakter ved instituttene. Ett fakultet melder at en strategisk EVU-gruppe er etablert med prodekan for utdanning som leder og med representanter fra hver av instituttledelsene.

### Fakultetene og Seksjon for etter- og videreutdanning

I praksis viser det seg at arbeidsdelingen mellom fakultet og institutt på den ene siden, og Seksjon for etter- og videreutdanning på den andre ikke er entydig. Fram til høst 2018 har seksjonen lagt ut emnebeskrivelser og studieplaner på nett fordi EpN ikke har vært tilrettelagt for videreutdanning. Dette har ført til mye dialog, avklaringsrunder og dobbeltarbeid mellom seksjonen og fakultet/institutt. Fra høsten 2018 legges alle emner inn i Epn av fakultet/institutt og på grunnlag av dette publiseres nettsiden som beskriver emnet på [www.ntnu.no](http://www.ntnu.no). Alle videreutdanningstilbud presenteres på [www.ntnu.no/videre](http://www.ntnu.no/videre). NTNU arbeider med digitale løsninger for studieplanarbeidet og dette inkluderer videreutdanning.

I dag kan ikke fakultetet ivareta sitt økonomiansvar gjennom fortløpende oppfølging av den eksternfinansierte videreutdanningen. Det skyldes at fakultetene ikke har tilgang på prosjektstyringsverktøyet som brukes ved bidrag- og oppdragsfinansiert utdanningsvirksomhet. Fra 2019 vil eksternfinansiert EVU kunne håndteres av fakultetene i prosjektstyringssystemet Maconomy.

### 3.3 Utvalgets anbefalinger

Et overordnet prinsipp er at NTNUs EVU-virksomhet skal være en integrert del av vår øvrige utdanningsvirksomhet. Dette innebærer at styringen for EVU må følge ordinære prosesser både når det gjelder portefølje- og virksomhetsstyring, kvalitetsarbeid og årshjul:

5. En samlet porteføljestyring må hindre utvikling av videreutdanningstilbud som er i konkurranse med hverandre. NTNU bør fremme faglig samarbeid om videreutdanning framfor konkurranse. Overlappende tilbud bør samkjøres. Studietilbud forankres i fagmiljøet med størst faglig aktivitet innen fagområdet, og emner gjennomført av fagmiljøer med relevant kompetanse.
6. NTNUs videreutdanning (program og emner) bør som hovedregel følge det ordinære årshjulet både for studie kvalitet og studieplanlegging for å sikre kvalitet og unngå unødvendig administrativt merarbeid. Opprettelse av nye tilbud som krever raskere implementering for å møte eksterne behov, må begrunnes og godkjennes av dekan. Når et tilbud er i drift, bør det inn i det ordinære årshjulet for studieporteføljeutvikling. Videreutdanning bør følges opp i tertialrapporter og i styringsdialoger mellom alle nivå ved NTNU.
7. NTNU bør standardisere søknadsfrister for opptak til videreutdanning. Opptaksfrister som er nær oppstart, medfører mye administrativt merarbeid, krevende ressursplanlegging og ekstrakostnader til markedsføring. NTNU bør arbeide for at UH-sektoren samkjører opptaksfrister for å unngå konkurranse basert på opptaksfrister. Unntak fra NTNUs søknadsfrister for opptak for videreutdanning må begrunnes og godkjennes av dekan.
8. EVU bør være del av ordinære undervisningsoppgaver til faste ansatte ved fakultetet. En strategisk personalplan vil være hensiktsmessig verktøy for å planlegge ressursbruk.
9. Ansatte må ha godkjenning av sidegjøremål for å utføre EVU på vegne av andre private eller offentlige institusjoner. Slik virksomhet kan komme i konkurranseforhold til NTNUs egen virksomhet. Ansatte kan ikke ta sidegjøremål som innebærer at den ansatte driver med eller medvirker til illojal konkurranse med NTNU.



## 4. Økonomiske og juridiske rammebetingelser

---

### 4.1 Bakgrunn

I dette kapitlet gir vi en kort presentasjon av finansieringssystemet for utdanning i sektoren. Deretter oppsummeres de viktigste resultatene fra to UHR-arbeidsgrupper. Hensikten er å klargjøre rammebetingelsene for EVU og vurdere konsekvensene for NTNU. Til slutt i kapitlet følger våre forslag til tiltak.

Universitets- og høyskolerådet (UHR-Administrasjon) har i 2018 hatt to arbeidsgrupper som har sett på viktige problemstillinger for EVU:

Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning:

- Regelverket knyttet til finansiering av EVU oppleves som komplisert og noe uklart. En arbeidsgruppe har vurdert dette regelverket, for å forsøke å skape en omforent forståelse for hvordan UH-sektoren bør forholde seg til finansiering av EVU.

TDI-modell for EVU:

- En arbeidsgruppe har utarbeidet et forslag til en TDI-modell for etter- og videreutdanning, basert på TDI-modellen for forskning. Målet er at en slik modell skal gjøre det enklere for virksomhetene å beregne de indirekte kostnadene i EVU-tilbud.

### 4.2 Kort om finansieringssystemet for sektoren

Ordinær utdanning som tilbys gratis, finansieres av en rammebevilgning som bevilges over Statsbudsjettet til institusjonene i sektoren. Bevilgningen har en resultatkomponent basert på 8 indikatorer.

Finansieringssystemet har en såkalt «åpne ramme» for indikatorene studiepoengproduksjon og kandidatproduksjon<sup>10</sup>. Det betyr at institusjonene i sektoren mottar resultatbevilgning for *alle* beståtte studiepoeng og ferdige kandidater (bachelor og master). *Nye studieplasser* fra Kunnskapsdepartementet finansieres med både basis- og resultatbevilgning (se tabell 1 og 2), men NTNU er selvakkrediterende og kan fritt opprette nye tilbud ved å omdisponere midler innenfor rammebevilgningen, forutsatt at tilbudene tilfredsstiller kvalitetskravene.

Institusjonene i sektoren har *ikke* et *fast antall studieplasser*, men institusjonene har såkalte *kandidatmål* på noen utdanninger. Dette betyr at institusjonene forplikter seg til å produsere minimum antall kandidater. NTNU har 18 utdanninger med kandidatmål, blant annet medisinstudium, radiograf, fysioterapi og videreutdanninger innen sykepleie (som tilbys gratis).

Kunnskapsdepartementets finansieringskategorier for 2018 er gjengitt i tabell 4.1 og 4.2.

---

<sup>10</sup> For forskningsindikatorer er det en «lukket ramme» som gjør at det er en konkurranse mellom institusjonene om denne potten.

2018-kr	Basis	Studiepoeng	Kandidat enkel
A	236 000	129 000	98 000
B	178 000	99 000	74 000
C	121 000	66 000	49 000
D	85 000	48 000	37 000
E	73 000	39 000	30 000
F	61 000	33 000	25 000

Tabell 4.1: Kunnskapsdepartementets finansieringskategorier A-F 2018, stykkpris per årsenhet (60 sp), i kroner.

Kategori	Beskrivelse
A	Profesjonsstudiene i medisin og odontologi, veterinærstudiet, kunstakademiet (NTNU), film- og fjernsynsutdanning (HiL) og scenografi og skuespill (HiØ).
B	Femårige masterprogram i arkitektur og industridesign, utøvende kunst- og musikkutdanninger på lavere og høyere grads nivå, grunnutdanning i produktdesign, grunnutdanning i animasjon, profesjonsstudiene i psykologi og farmasi, grunnutdanning i ortopediingeniør.
C	Realfag, teknologi, fiskerifag og kunst på høyere grads nivå, faglærerutdanning i musikk, dans og drama.
D	Humanistiske, samfunns- og idrettsvitenskapelige fag på høyere grads nivå, 5-årige masterprogram i teknologi, bibliotek, økonomi og administrasjon på høyere grads nivå. Grunnutdanning i fysioterapi, mensendieck, bioingeniør, ergoterapi, radiografi, audiograf, døvetolk, reseptar, tannteknikk, tannpleie, fotojournalist, jordmor, stråleterapi, ABIOK-utdanninger (videreutdanning i anestesi-, barne-, intensiv-, operasjons- og kreftsykepleie). Visuell kommunikasjon, tekniske mediefag (film- og fjernsynsproduksjon), grunnskolelærerutdanning, faglærerutdanning i kunst- og håndtverksfag, allmennlærerutdanning med fordyping i musikk, 5-årig integrert lærerutdanning, årsstudium i praktisk pedagogisk utdanning.
E	Sykepleier-, vernepleier-, barnevernspedagog-, barnehagelærer-, yrkesfaglærer, journalist-, ingeniør- og dyrepleierutdanning. Profesjonsstudiet i juss, faglærerutdanning i praktisk estetiske fag, faglærerutdanning i kroppsøving. Teknologisk og maritim utdanning, realfag, idrettsfag, friluftsfag, kunsthøgskolefag, landbruksfag, skogfag, husdyrfag og fiskerifag på lavere grads nivå. Videreutdanning i helsesøster, psykisk helse og tegnspråk.
F	Humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag på lavere grads nivå, økonomi og administrasjon på lavere grads nivå, revisor-, sosionom-, bibliotekarutdanning, reiseliv og ex.phil.

Tabell 4.2: Kunnskapsdepartementets finansieringskategorier A-F, klassifisering

### 4.3 Nytt budsjetteringsverktøy: TDI-modell for EVU

UHRs [TDI-arbeidsgruppe](#) har levert forslag til en modell for å beregne totale kostnader for EVU basert på metodikken i TDI-modellen for forskning. Malen er basert på fordeling av indirekte kostnader i EVU prosjekter basert på to kostnadsbærere; Vitenskapelig tid til undervisning og studiepoeng.

Totalkostnadsmodellen vil gi institusjonene et grunnlag for å beregne kostnader og dermed priser for EVU. Merk at TDI-modellen for utdanning ikke tar høyde for forskningstid. De indirekte kostnadene knyttet til utdanningsårsverk og studenter er imidlertid betydelig høyere enn i dagens budsjettmodell for EVU (som benytter 40 % påslag). NTNU bør prøve ut TDI-modellen for både for etterutdanning og for videreutdanning og vurdere om den er et hensiktsmessig verktøy for kostnadsberegning for begge deler.

#### 4.4 Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning

Rapporten [Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning](#) oppsummerer arbeidet til en nasjonal arbeidsgruppe oppnevnt av UHR-Administrasjon, med mål om å skape en omforent forståelse for hvordan UH-sektoren bør forholde seg til statsstøtteregelverket, egenbetalingsforskriften, BOA-reglementet og Kunnskapsdepartementets finansieringssystem innenfor etter- og videreutdanning.

Sammendraget fra rapporten gjengis her:

---

**Gratisprinsippet** i norsk utdanning er lovfestet i universitets- og høyskoleloven § 7-1. Som hovedregel skal *studieprogrammer som fører fram til en grad eller yrkesutdanning, være gratis*. Fire unntak fra hovedregelen er definert i forskrift om egenbetaling § 3-2 (1)<sup>11</sup>. Egenbetalingen kan dekke kostnadene *fullt ut*, eller *delvis* ved at institusjonen finansierer deler av kostnadene § 3-2 (2). Både forståelsen av innholdet i unntakene og tilbudet av fag/emner og kurs der det tas egenbetaling, varierer mye i sektoren. I tillegg varierer graden av egenbetaling. Noen institusjoner har valgt enten 0 eller 100 % egenfinansiering, men andre benytter hele skalaen mellom 0 og 100 %.

Egenbetalingsforskriften må leses i lys av både gratisprinsippet og statsstøtteregelverket (EØS). Unntakene det kan kreves egenbetaling for avgrenses av gratisprinsippet og institusjonene må selv vurdere om unntakene i egenbetalingsforskriften § 3-2 (1) er oppfylt. Statsstøtteregelverket regulerer grenser for *størrelsen på egenbetalingen for fag/emner som er en integrert del av institusjonens ikke-økonomiske aktivitet*.

Utgangspunktet er at utdanningstilbud som er *en del av det offentlig overvåkede/kontrollerte og finansierte utdanningssystemet*, er **ikke-økonomisk aktivitet**. Innenfor det nasjonale utdanningssystemet har myndighetene stor frihet til å utforme systemet slik de ønsker. Dette gjelder selv om studentene betaler deler av kostnadene. Staten *må* imidlertid betale *hovedparten av kostnadene* for at utdanningen skal anses som ikke-økonomisk aktivitet. Etter dagens rettsforståelse, vil «hovedparten» kunne tolkes som minimum 51 % av de faktiske kostnadene, jf. generaladvokatens syn i Scoula Montessori-sakene.<sup>12</sup> Dette betyr at egenbetalingen fra studentene kan være *inntil 49 % av kostnadene for ikke-økonomisk aktivitet*. Dette er ensbetydende med at institusjonenes «egenfinansieringsprosent» for studiepoenggivende tilbud må være *minst 51 %*.

Ved beregning av egenfinansieringsprosent for EVU som har *delvis* ekstern finansiering, er det stykkprisfinansieringen i Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell som legges til grunn, ikke faktiske kostnader for utdanningen. Dette betyr at departementet antar at gjennomsnittlige kostnader for studieprogrammene er lik stykkprisfinansieringen. Dette er en rimelig forutsetning selv om institusjonene fritt kan disponere mer eller mindre av rammebevilgningen til et enkelt studieprogram. En slik gjennomsnittsberegning basert på stykkprisfinansiering gjør at vi unngår tidkrevende arbeid for å dokumentere kostnader for hvert enkelt emne.

Andre undervisningsaktiviteter som tilbys i et marked, som kurs (uten studiepoeng), og utdanningstilbud der staten/institusjonen *ikke betaler hovedparten av kostnadene*, er å anse som **økonomisk aktivitet**. Egenbetalingen for tilbudene må i slike tilfeller alltid *dekke totale kostnader, pluss en rimelig margin for*

---

<sup>11</sup> <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-12-15-1506>

<sup>12</sup>

<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=200949&pageIndex=0&doclang=DA&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=172492>. Se punktene 143-145 hvor dette temaet omtales.

*fortjeneste*. For økonomisk aktivitet benyttes TDI-modellen for kostnadsberegning. Alternativt kan Kunnskapsdepartementets stykkprisfinansiering benyttes for tilbud som er studiepoenggivende.

I følge statsstøtteregulverket er det altså *ikke adgang til å ta egenbetaling mellom 49 % og 99 % av kostnadene* for utdanningstilbud. For å klassifisere aktiviteten som ikke-økonomisk eller økonomisk må *hver uavhengige aktivitet* vurderes for seg. Aktiviteter som henger sammen, vurderes samlet.

Institusjonene er selv ansvarlige for å dokumentere at aktiviteten faller inn under ett av unntakene i egenbetalingsforskriften og at egenbetalingen er i tråd med statsstøtteregulverket. Økonomisk aktivitet må holdes atskilt fra ikke-økonomisk aktivitet i institusjonenes regnskap for å unngå krysssubsidiering.

Unntakene i egenbetalingsforskriften § 3-2 (1) kan klassifiseres i økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet som i tabell 4.3:

Unntak i § 3-2 (1):	Ikke-økonomisk aktivitet	Økonomisk aktivitet	Egenbetaling (studentbetaling)
a) Kurs		X	100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste
b) Fag/emner som normalt ikke er en del av studieprogram som fører fram til grad eller yrkesutdanning	X	X	Kan velge <i>enten</i> inntil 49 % av totale kostnader (ikke-økonomisk aktivitet), <i>eller</i> 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (økonomisk aktivitet)
c) Erfaringsbaserte mastergradsstudier	X	X	Kan velge <i>enten</i> inntil 49 % av totale kostnader (ikke-økonomisk aktivitet), <i>eller</i> 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (økonomisk aktivitet)
d) Studenter som fyller opp ledige plasser på studieprogram eller fag/emner som er oppdragsfinansiert		X	100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste

Tabell 4:3 Oppsummering av unntakene i egenbetalingsforskriften

Unntak a og d vil *alltid* være økonomisk aktivitet. For unntak b og c kan institusjonene selv velge å klassifisere aktiviteten som økonomisk aktivitet eller ikke-økonomisk aktivitet. Grensene for egenbetaling avhenger av klassifisering som vist i tabellen.

Merk at unntak b: *fag/emner som normalt ikke er en del av studieprogram som fører fram til grad eller yrkesutdanning*, skal tolkes *snevert*. I høringsbrevet til egenbetalingsforskriften skriver KD: «*Institusjonene kan ikke omgå begrensningene i forskriftens § 3-1 ved å dele opp studieprogrammer som normalt fører fram til en grad eller yrkesutdanning for å kunne tilby de som egenbetalingsstudier.*»

Unntak b kan kun omfatte fag/emner som er vesentlig forskjellig fra tilbud som tilbys gratis innenfor rammebevilgningen. Det er derfor ikke tilstrekkelig å tilrettelegge fag/emner for andre målgrupper eller å gjøre utdanningen nettbasert så lenge fag/emnet kan føre fram til, eller inngå, i en grad. Hvis det reklameres for at et fag/emne *kan* innpasses i en grad senere, er det grunn til å tro at dette fag/emnet faller utenfor intensjonen i unntaket. Hver institusjon må bære ansvaret for sin tolkning av unntaket.

Hva bør institusjonene gjøre som følge av dette arbeidet?

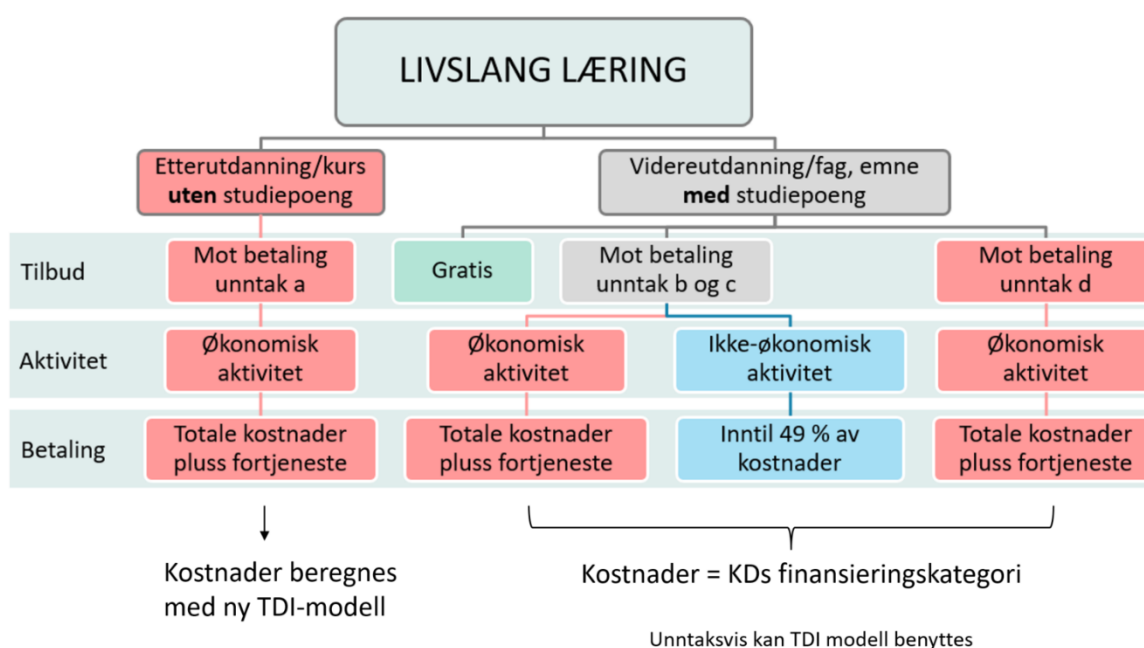
- Vurdere om tilbudene som det tas egenbetaling for, er innenfor unntakene i egenbetalingsforskriften (a-d). Unntak b bør vurderes spesielt.
- Vurdere om tilbudene er økonomisk eller ikke-økonomisk aktivitet for å sikre riktig prisberegning.
- Sikre at egenbetalingen er inntil 49 % av kostnadene for ikke-økonomisk aktivitet (dvs. at egenfinansiering må være minst 51 %).
- Sikre at egenbetalingen for tilbud som er oppgitt å være 100 % eksterntfinansiert (dvs. økonomisk aktivitet), faktisk dekker 100 % av kostnadene pluss fortjeneste.

Innspill til andre utvalg

Arbeidsgruppen vil anbefale at både det kommende lovutvalget som nedsettes til å se på UH-loven, og det regjeringsoppnevnte ekspertutvalget som skal gi innspill til reformen «Lære hele livet», vurderer om rammebetingelsene er tilstrekkelig klart utformet ut fra dagens behov og om de fremmer eller hemmer ønsket om økt EVU-aktivitet. UHR bør benyttes som en pådriver i dette arbeidet.

#### 4.4.1 Kostnader for tilbud under unntakene i egenbetalingsforskriften

I presentasjonen av UHR-arbeidsgruppens rapport ved NTNU er følgende figur brukt for å synliggjøre mulighetene og begrensningene som beskrives i rapporten.



Figur 4.1: Oppsummering av valgmulighetene for etter- og videreutdanning med dagens regelverk.

EVU eller livslang læring kan deles i etter- og videreutdanning. Etterutdanning (kurs) som tilbys mot betaling er et lovlig unntak fra gratisprinsippet og vil anses som *økonomisk aktivitet*. Det betyr at deltager (eller den som betaler for deltager), må dekke totale kostnader pluss fortjeneste. Kostnadene beregnes ved hjelp av TDI-modellen som omtales i avsnitt 3.3.

Videreutdanning, dvs. fag/emne med studiepoeng, kan tilbys mot betaling *hvis* unntak b, c eller d er oppfylt. Hvis ikke unntakene er oppfylt, må tilbudet være gratis. Produserte studiepoeng for gratis tilbud gir resultatbevilgning to år etter.

Hvis videreutdanningstilbudet er innenfor unntak b og c, kan man *velge økonomisk aktivitet* i de tilfeller det finnes et betalingsvillig marked. Da må studenten (eller den som betaler for studenten) dekke 100 % av kostnaden pluss margin for fortjeneste. Hvis kostnaden blir for høy slik at markedet ikke er betalingsvillig, kan NTNU velge å tilby emner som *ikke-økonomisk aktivitet* med egenfinansiering fra NTNU på minst 51 %. Betalingen fra student (den som betaler for studenten) kan altså være inntil 49 % av kostnaden. NTNU tar da av rammebevilgningen for å finansiere deler av tilbudet. Produserte studiepoeng gir resultatbevilgning som er lik egenfinansieringsprosenten multiplisert med resultatkomponenten i finansieringssystemet.

*For studiepoenggivende aktivitet, dvs. all videreutdanning, bør kostnader settes lik KDs finansieringskategori for tilbudet.* Da håndterer vi EVU på samme måte som all ordinær (gratis) utdanning. *Unntaksvis* kan et emne kreve mye mindre ressurser enn gjennomsnittet for normal utdanning. Da kan TDI-modellen benyttes i stedet for å beregne kostnader. Begrunnelse for slike unntak må dokumenteres for å sikre at vi ikke undergraver kategoriene i finansieringssystemet.

TDI-modellen for utdanning må prøves ut ved NTNU før det er mulig å si noe om forskjellen mellom kostnader beregnet ved hjelp av TDI-modellen og kostnader basert på KDs finansieringskategorier.

#### 4.4.2 Utdanning som oppdrag

Egenbetalingsforskriften gjelder ikke studietilbud som tilbys som oppdrag. Oppdrag reguleres av BOA-regelverket ([rundskriv F-07-13](#)). Det har vært ulike oppfatninger og praksis i sektoren når det gjelder hvilke utdanningstilbud som kan tilbys som oppdrag. NTNU sendte en henvendelse til Kunnskapsdepartementet for å avklare mulighetsrommet. Vi spurte spesifikt om det er tillatt å tilby *emner som fører fram til grad eller yrkesutdanning* (jf. gratisprinsippet i UH-loven), som oppdrag.

Svaret fra KD er gjengitt under. Kort sagt betyr dette at UH-sektoren kan gi alle typer utdanningstilbud som oppdrag. Forutsetningen er at oppdragsgiver dekker *alle direkte og indirekte kostnader som oppdraget fører med seg*, samt en *rimelig margin for fortjeneste* (dvs. økonomisk aktivitet). Oppdrag må videre være *faglig begrunnet*. For studiepoenggivende utdanning, må også alle kvalitetskrav oppfylles som for ordinær utdanning.

Svar fra KD: «Universitets- og høyskoleloven § 7-1 første ledd fastsetter at statlige universiteter og høyskoler ikke kan kreve egenbetaling fra studenter for *ordinære* utdanninger som fører fram til en grad eller yrkesutdanning. Departementet kan i særskilte tilfeller, etter søknad, godkjenne unntak fra denne bestemmelse. Ved behandlingen av loven i 2005 var flertallet i Stortinget opptatt av å videreføre tidligere praksis knyttet til egenbetaling. Tidligere praksis innebar blant annet at institusjonene på visse vilkår kunne tilby ordinære utdanningstilbud som oppdrag. Departementet har lagt til grunn at formuleringen "ordinære" i loven er særlig ment å være en henvisning til studiepoenggivende studietilbud som retter seg mot enkeltstudenter og ikke gjelder tilbud som tilbys som oppdrag. I forskrift om egenbetaling § 1-1 står det eksplisitt at forskriften ikke gjelder for studietilbud som tilbys som oppdrag. I forskriften § 1-2 bokstav d er oppdrag definert som: *omsetning av forsknings-, undervisnings- og andre tjenester mot vederlag, og som ikke er rettet mot enkeltstudenter*. Det følger også av forskriften § 3-2 første ledd bokstav d at institusjonene kan kreve egenbetaling *av studenter som fyller opp ledige plasser på studieprogram eller fag/emner som er oppdragsfinansiert.*»

Statsstøtteregelverket inneholder fra juli 2014 en eksplisitt begrensning på mulighetene universiteter har for å drive økonomisk aktivitet, dvs. å tilby varer og tjenester i et marked. Kun 20 % av en *forskningsinstitusjons årlige kapasitet* kan benyttes til økonomisk aktivitet, og dette inkluderer oppdrag innen både utdanning og

forskning. NTNU må dokumentere slik aktivitet.<sup>13</sup> Hvert institutt må derfor ha kontroll på at denne grensen ikke overskrides. Dersom det planlegges med høyere økonomisk aktivitet, må dette tas opp med dekan. For høy økonomisk aktivitet kan medføre et krav om utskilling av den økonomiske aktiviteten i et eget selskap.

Hvis NTNU leverer tjenester til andre institusjoner som tilbyr studieprogrammer rettet mot enkeltstudenter og tar betaling, er det viktig å være klar over begrensningen i egenbetalingsforskriften § 3-1 (3) som sier at «Statlige institusjoner skal ikke ha økonomisk fortjeneste på samarbeid med andre virksomheter om egenbetalingsfinansierte studieprogrammer eller fag/emner som de etter denne forskrift ikke kan tilby selv.»

#### 4.4.3 Utdanning som bidragsfinansierte aktivitet

Bidragsfinansierte utdanning reguleres av BOA-regelverket (rundskriv F-07-13). Institusjonen kan inngå samarbeid med eksterne interessenter og partnere om å tilby videreutdanning finansiert som et spleiselag mellom eksterne partnere og NTNU, organisert som et bidragsprosjekt. Forutsetningen er at utdanningen er åpen for alle søkere på like vilkår og at den som gir bidrag til utdanningen ikke krever noen form for motytelse. Finansieringen fra eksterne partnere kan dekke deler eller totale kostnader som prosjektet fører med seg. Alle kostnader skal synliggjøres på prosjektet.

Merk at det å etablere et bidragsfinansierte prosjekt for å tilby videreutdanning innen et spesifikt område, utelukker ikke egenbetaling fra student så langt tilbudet er i tråd med unntak b eller c i egenbetalingsforskriften. Bidragsfinansieringen vil i statsstøtterettslig forstand være å anse som bidrag til NTNUs egenfinansiering av et tilbud. Bidraget blir altså å anse som NTNUs midler når bidraget er gitt. Men når egenfinansieringsprosenten beregnes, vil alle eksterne midler trekkes fra. Eksempelvis kan et bidrag dekke 51 % av kostnadene og egenbetaling fra student (eller deres arbeidsgiver) kan dekke de resterende kostnadene. I dette tilfellet finansierer bidragsyter og student tilbudet, men NTNU får ingen resultatbevilgning fordi tilbudet er 100 % eksternfinansiert.

Det er også mulig å lage et spleiselag der NTNU og samarbeidspartnere spleiser på et tilbud (med eller uten studentbetaling). Merk at egenfinansieringsprosenten her avhenger av størrelsen på den eksterne finansieringen. Eksempel: Hvis et bidrag dekker 70 % av et tilbud og studentene ikke betaler, vil NTNUs egenfinansiering være 30 %. Fordi bidraget er gitt til NTNU uten krav om motytelse er dette tilbudet å anse som 100 % statlig finansiert. NTNU vil få resultatbevilgning basert på 30 % egenfinansiering.

#### 4.5 Videre oppfølging av UHRs rapport

I diskusjonen av rapporten om regelverket ved NTNU har tolkningen av unntak b i egenbetalingsforskriften fått mest oppmerksomhet.

Det som er helt klart er at emner som tilbys mot betaling under unntak b må være *forskjellig* fra emner som tilbys gratis. Det holder ikke med ny emnekode. Læringsutbyttebeskrivelsen må være forskjellig for gratis emner og emner under unntak b.

Spørsmålet er hva ordet normalt i unntak b betyr: «Fag/emner som *normalt* ikke er en del av studieprogram som fører fram til grad eller yrkesutdanning». NTNU har mange grader med stor grad av valgfrihet, spesielt gjelder dette SU-fakultetet og HF som har såkalte «breddeår» i sine Ba-grader og frie valgemenner i flere mastergrader. Alle slags emner godkjennes eller kan innpasses i slike grader. Ingeniørutdanningen har også stor grad av valgemenner på Ba-nivå. Den strengeste tolkningen av unntak b vil være at siden *alle emner* som NTNU tilbyr, kan inngå i en grad som valgemenne eller som del av et breddeår, vil alle emner NTNU tilbyr være å

<sup>13</sup> [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransepolitikk/offentlig-stotte/offentlig\\_stotte\\_veildere\\_2011.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransepolitikk/offentlig-stotte/offentlig_stotte_veildere_2011.pdf)

anse som del av «studieprogram som fører fram til en grad». Det vil med denne tolkningen ikke finnes reelle unntak b ved NTNU. En slik tolkning er trolig for streng hvis intensjonen med unntaket er at institusjonene skal kunne tilby noen emner rettet mot andre grupper enn studenter som tar grad.

KD har de siste årene innskjerpet gratisprinsippet for obligatoriske studieturer (for ordinære gratis utdanninger). Det er nå krav om at obligatoriske studieturer skal være gratis for studenten. Det er imidlertid lov å ha frivillige studieturer mot betaling så langt det foreligger et tilfredsstillende alternativt faglig opplegg for de som ikke har anledning/råd til å delta på slike studieturer.

Hvis dette prinsippet overføres til videreutdanning, kan det argumenteres for at så lenge det finnes et *tilstrekkelig godt tilbud med gratis valgmenner* innenfor de studieprogrammene NTNU tilbyr, kan det *i tillegg* tilbys noen «emner som normalt ikke er en del av studieprogram som fører fram til grad eller yrkesutdanning» under unntak b mot betaling. Typisk vil slike emner være rettet mot studenter som er i jobb. De som tar slike emner mot betaling, kan i mange tilfeller få emnene godkjent eller innpasset i ordinære grader hvis de skulle ønske å studere videre, men ingen tvinges til å velge betalingsemner så lenge tilbudet av gratis emner er godt nok. Denne tolkningen vil trolig være mer i tråd med intensjonen da forskriften ble laget. NTNU må fortsatt sikre at tilbud under unntakene i egenbetalingsforskriften ikke går på bekostning av bevilgningsfinansiert utdanning og forskning, og at de attraktive emnene tilbys som betalingsemner i stedet for å tilby dem som en del av det ordinære utdanningstilbudet.

Andre emner som kan tilbys mot egenbetaling under unntak b vil være:

- emner på Ba-nivå for studenter som har en Ba
- emner på Masternivå for studenter som har en Master

Dette vil være reell videreutdanning for alle som søker. Disse studentene har en grad og betalingsemnene kommer som tillegg til graden (på samme nivå). Et typisk eksempel er videreutdanning for lærere som trenger kompetanse i flere undervisningsfag. Det bør være tydelige opptakskrav for slike emner for å dokumentere at de er innenfor unntak b i egenbetalingsforskriften og dermed skille dem fra emner som skal være gratis. Disse emnene kan heller ikke være lik emner som tilbys gratis til andre grupper.

Det har vært diskutert om alle *nettbaserte* videreutdanninger skulle godkjennes under unntak b. I den offentlige utredningen «MOOC til Norge», [NOU 2014:5](#), kapittel 16.1, slås det fast at: «Gratisprinsippet gjelder uavhengig av om utdanningen er steds- eller nettbasert.» Det betyr at unntakene i egenbetalingsforskriften ikke kan avhenge om det er steds- eller nettbasert utdanning.

Avdeling for Virksomhetsstyring ved NTNU vil på oppdrag fra prorektor for utdanning sette i gang en opprydding i EVU-porteføljen ved fakultetene basert på UHR-utvalgets arbeid (se avsnitt 4.2). Fakultetene vil få en bestilling (sammen med denne rapporten) der de skal gå gjennom et datagrunnlag for EVU og gjøre følgende:

- Vurdere om tilbudene som det tas egenbetaling for, er innenfor unntakene i egenbetalingsforskriften (a-d). Unntak b bør vurderes spesielt.
- Vurdere om tilbudene er økonomisk eller ikke-økonomisk aktivitet for å sikre riktig prisberegning.
- Sikre at egenbetalingen er inntil 49 % av kostnadene for ikke-økonomisk aktivitet (dvs. at egenfinansiering må være minst 51 %).
- Sikre at egenbetalingen for tilbud som er oppgitt å være 100 % eksternfinansiert (dvs. økonomisk aktivitet), faktisk dekker 100 % av kostnadene pluss fortjeneste.
- Vurdere alternative leveransemodeller for tilbud som ikke kan videreføres i nåværende form av økonomiske eller juridiske årsaker, se kapittel 5.



#### 4.6 Utvalgets anbefalinger

10. NTNU må gå gjennom porteføljen av EVU og vurdere om ønsket aktivitet er innenfor regelverket som er gitt av egenbetalingsforskriften, statsstøtteregelverket og BOA-regelverket. NTNU må vurdere om tilbud som ikke er innenfor unntakene i egenbetalingsforskriften, skal tilbys gratis over rammebevilgningen, legges ned eller tilbys som oppdrag.
  - Finansiering av videreutdanning bør i utgangspunktet være kostnadsdekkende gjennom fullfinansierte studieplasser, oppdragsfinansiering, bidragsfinansiering og/eller studentbetaling.
  - Finansiering av etterutdanning (kurs uten studiepoeng) skal være kostnadsdekkende, jf. statsstøtteregelverket.

## 5. Leveransemodeller og insentiver

---

Utvalget har drøftet hva som kan være hensiktsmessige og lovlige leveransemodeller for videreutdanning (modell 1-6) og for etterutdanning (modell 7-9). Mulighetsrommet er gitt av:

- gratisprinsippet (utdanning finansiert over rammebevilgning)
- unntakene i egenbetalingsforskriften § 3-2 som gjelder tilbud rettet mot enkeltstudenter mot betaling som vist i tabell 4.3.
- BOA-regelverket som gjør det mulig å tilby utdanning som oppdrag, bidrag eller salg

Hensikten med å lage forslag til leveransemodeller er å lette arbeidet med å navigere i regelverkene og gjøre det enklere å klassifisere tilbudet i ikke-økonomisk eller økonomisk aktivitet. Det kan være enklere å *gjenkjenne* en hensiktsmessig modell enn å konstruere en modell som er i tråd med regelverkene om finansiering.

Merk at dette kapittelet ikke dekker alle regler og forskrifter som gjelder for studier. For mer informasjon om opptak og kvalitet, se <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Generelle+lover+og+regler+-+studier>.

Kapittelet inneholder en kort beskrivelse av leveransemodellene etterfulgt av utvalgets vurderinger av modellen.

Valg av modell vil avhenge av mange faktorer som:

- om det er videreutdanning eller etterutdanning
- om tilbudet rettes mot enkeltstudenter eller mot bedrifter og andre oppdragsgivere
- markedets evne og vilje til å betale for tilbudet
- etterspørselen generelt, og om det finnes konkurrenter som konkurrerer på pris
- den faktiske kostnaden for tilbudet (som kan være forskjellig fra KDs priskategori)
- om tilsvarende emner tilbys gratis (til andre studenter)

Listen er ikke uttømmende.

Til slutt i kapittelet følger en oppsummering og en tabell 5.1 med leveransemodellene som også viser klassifisering i ikke-økonomisk og økonomisk aktivitet (tabellen bygger videre på tabell 4.3).

### 5.1 Beskrivelse og vurdering av leveransemodeller

#### **Modell 1: «Gratis for student»: Gratis videreutdanning som kan føre fram til grad**

- Tilrettelagt for ulike grupper. Eksempler: deltidsstudier (dag eller kveld), samlingsbaserte tilbud, tilbud på nett, strømming av forelesninger, mv.
- Kan tilby emner som inngår i eksisterende grader, har stor frihet til å komponere tilbud når alt tilbys gratis.
- Opptakskrav/adgangsbegrensning om ønskelig
- Finansiering:
  - 100 % egenfinansiering (rammebevilgning)
    - nye fullfinansierte studieplasser om mulig
    - omdisponere studieplasser fra fulltid til deltid
    - kun resultatbevilgning hvis det er mulig (store grupper)

#### **Utvalgets vurderinger**

Det er glidende overgang mellom grunnutdanning og videreutdanning. Denne modellen gir maksimal fleksibilitet ved at emner tilbys gratis til ulike grupper og i ulike kanaler. Gratis emner gir maksimal resultatbevilgning i departementets finansieringsmodell og mulighet for gjenbruk av emner.

Fagmiljøene har frihet til å omdefinere heltids- studieplasser til deltids-studieplasser. Kapasitet og opptaksramme vurderes samlet for all utdanning innenfor et fagområde.

Gjennomstrømming vil variere for ulike grupper. Fagmiljøet tar ofte større risiko i deltidsmarkedet der studier som er gratis lett prioriteres ned eller utsettes (resultatbevilgning avhenger av fullføring).

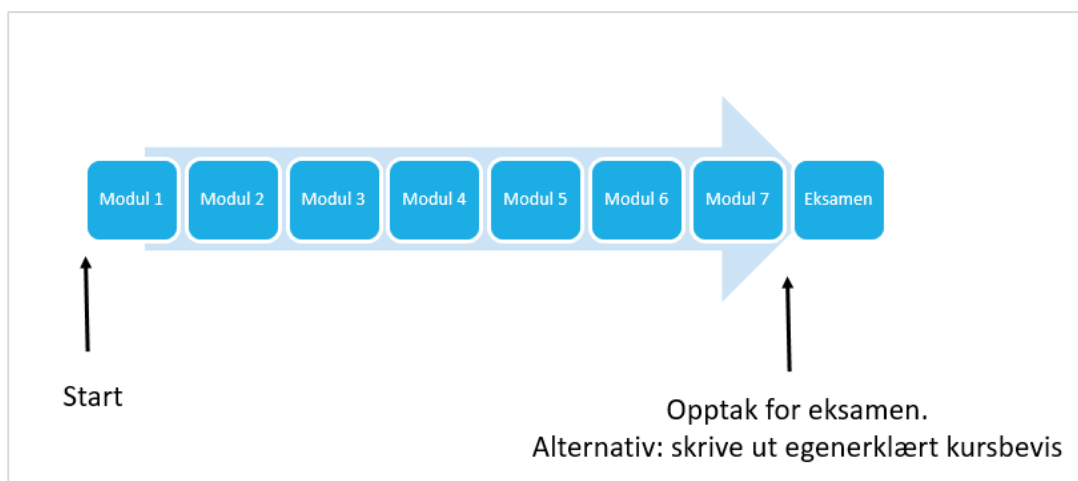
Fagmiljø med stor søkning til sine studieplasser mangler incentiver for å tilby videreutdanning med stor grad av tilrettelegging for studenter.

Eksempel:

- [Master i klinisk sykepleie](#). Hel- og deltidsstudium. Opptakskrav: Bachelor i sykepleie og to års praksis.
- [Bachelor i informatikk med spesialisering i informasjonsbehandling](#). Nettbasert studium, heltid.

### Modell 2: «NTNU Drive-modellen»: Gratis tilbud med tilleggstjenester (leksehjelp)

- Gratis, åpne tilbud på nett – modulbasert og kan tas som kurs eller emne (se figur under)
- Plattform-teknologien gjør det mulig å gi et fleksibelt, skalerbart og transparent tilbud til alle studentgrupper, uansett geografisk tilhørighet, i et livslangt perspektiv på læring.
- Ved å klikke seg inn på emnet og registrere seg på plattformen får studenten tilgang til innholdet i emnet, diskusjonsforumet og oppgaver med automatisk tilbakemelding.
  - Mulighet for eksamen etter utførte oppgaver
  - Opptak kun for dem som vil ta eksamen, etter utførte oppgaver
  - Kursbevis kan skrives ut (gratis) etter at oppgaver er fullført (trykker på knapp)
- Finansiering:
  - resultatbevilgning for de studenter som består eksamen
  - NTNU kan tilby tilleggstjenester som oppdrag (økonomisk aktivitet). Eksempler: «leksehjelp», fasilitering av læring, gruppeprosesser, foredrag som relaterer tema til en gitt virksomhet, osv. Merk at tilleggstjenester *ikke* kan være nødvendig for å fullføre eksamen.



Figur 5.1: NTNU Drive-modellen

### Utvalgets vurderinger

Dette er en interessant modell for enkelte emner med større grupper der studentene kan følge et nettbasert undervisningsopplegg. Modellen kombinerer gratis kurs og emner på en måte som er innenfor regelverket.

Etterspørselen av tilleggstjenester kan være stor i noen markeder. Slike tjenester kan gi interessante møter mellom næringsliv/arbeidsliv og NTNU og ekstra inntekter. Planlegging er viktig for å gjøre modellen bærekraftig over tid. Fagmiljøet må utvikle kunnskap om sine markeder. Betalingsviljen for tilleggstjenester vil variere, men tilbudet kan skaleres fra korte foredrag til hele dager og vil ha lav økonomisk risiko sammenlignet med større pakker av emner som tilbys som oppdrag (modell 5).

Eksempel:

- Se kurstilbud under [NTNU Drive](#).

### **Modell 3: «Enkeltemner mot betaling» - videreutdanning, unntak b i egenbetalingsforskriften**

- Fag/emner som normalt ikke er del av studieprogram som fører fram til grad eller yrkesutdanning
- Kan ikke tilby «gratis-emner» mot betaling – læringsutbyttebeskrivelser må være forskjellig
- Finansiering: 2 muligheter:
  - Student betaler 100 % + margin (KDs satser = kostnader) – økonomisk aktivitet
  - Spleiselag (1-49 % egenbetaling fra student og resten egenfinansiering) – ikke-økonomisk aktivitet. Lik pris for alle studenter (ingen rabatter).

#### **Utvalgets vurderinger**

Læringsutbyttebeskrivelsen må være forskjellig for gratis emner og emner under unntak b. Det er ikke tilstrekkelig med ny emnekode hvis det faglige innholdet er det samme. Gratisprinsippet og unntakene i egenbetalingsforskriften, gjelder både for stedsbasert og for nettbasert utdanning. Tilbud under unntakene i egenbetalingsforskriften skal ikke gå på bekostning av bevilgningsfinansiert utdanning og forskning (jf. § 3-1 (2) i forskriften). Det betyr at tilbud under unntak b fortrinnsvis bør være fullfinansiert av egenbetaling fra student. Utvalget viser forøvrig til diskusjonen i avsnitt 4.5.

Eksempel:

- [Digitalisering og ledelse](#): 4 emner i en i serie. Utviklet i samarbeid med bransjeorganisasjon. Opptakskrav bachelor + to års arbeidserfaring. 100% eksternfinansiert av deltakeravgift. Ikke del av grad i dag, enkeltstående emner/emneserie på masternivå.

### **Modell 4: «Erfaringsbasert master» - videreutdanning, unntak c egenbetalingsforskriften**

- Regulert av egen forskrift (student må ha Ba pluss 2 års arbeidserfaring – gjelder også for opptak til enkeltemner)
- Kan tilby heltid eller deltid
- Finansiering: 3 muligheter:
  - Student betaler 100 % + margin (KDs satser = kostnader) – økonomisk aktivitet
  - Spleiselag (1-49 % egenbetaling fra student og resten egenfinansiering) – ikke-økonomisk aktivitet. Lik pris for alle studenter (ingen rabatter)
  - Gratis for student (100 % egenfinansiering/rammebevilgning)

#### **Utvalgets vurderinger**

Dette er en interessant modell fordi den fører til grad. NTNU har i dag flere erfaringsbaserte mastergrader. Innenfor organisasjon og ledelse har NTNU et stort marked. Master i Organisasjon og ledelse (MORG) har inntil nå vært nær 100 % eksternfinansiert, mens Master of Public Administration er egenfinansiert av NTNU og gratis for student. Noen av NTNUs erfaringsbaserte mastere har utfordringer med lav søkning. Muligheten for å ta inntil 49 % egenbetaling fra studenter gjør modellen fleksibel mot ulike markeder.

Det er betydelig arbeid som inngår i å utvikle en erfaringsbasert master, og opprettelse krever styrebehandling. Etterspørselen må derfor vurderes flere år fram i tid. Erfaringsbasert master kan ha 90 eller 120 studiepoeng. 90 studiepoengs erfaringsbasert master gir alene ikke grunnlag for opptak til ph.d.-studiet.

Modellen gir stor fleksibilitet ved at studenten kan ta master på deltid. Kravet om 2 års arbeidserfaring gjør at studentgruppen er interessant for både forelesere og studenter.

NTNU bør unngå å bygge opp tilbud om konkurrerende erfaringsbaserte mastere mot samme studentgrupper/markeder.

Eksempel:

- [Erfaringsbasert master i veg og jernbane](#), 100 % eksterntfinansiert.
- Master of Technology Management.
- [Master of Public Administration](#). Opptakskrav bachelor og min 3 års praksis.

### **Modell 5: «Videreutdanning som oppdrag/salg» - økonomisk aktivitet**

- Regulert av BOA-regelverket (rundskriv F-07-13), faglig interesse må dokumenteres
- Ordinære studietilbud og andre undervisningsaktiviteter (stor frihet til å gjenbruke gratis-emner)
- Oppdragsgiver bestemmer hvem som skal delta (tilbudet er ikke rettet mot enkeltstudenter, men oppdragsgiver kan rekruttere studenter fra en sektor, bransje, geografisk område, mv.).
- Opptak nødvendig for å ta eksamen
- Finansiering:
  - Oppdragsgiver betaler 100 % + margin for fortjeneste.
  - Kostnader baseres på KDs satser eller beregnes vha. TDI-modell for utdanning<sup>14</sup>.
  - Fortjenestemargin kan variere i ulike markeder. Utviklingskostnader må medregnes.
- Det er ikke noe i veien for at studenter som deltar på oppdragsfinansiert videreutdanning kan undervises i samme rom som ordinære studenter (gratis tilbud) i tilfeller der emnet er identisk for begge grupper og fakultet/institutt har kapasitet til dette. Fakultet/institutt må vurdere om det er hensiktsmessig og mulig i forhold til opptakskrav, adgangsbegrensning, kapasitet og andre hensyn. Det må dokumenteres at oppdragsgiver dekker kostnadene for oppdraget for å unngå kryssubsidiering.

#### **Utvalgets vurderinger**

Dette er en god og svært fleksibel modell i markeder der det er betalingsevne og betalingsvilje. Muligheten til å tilby ordinære emner mot betaling, kan gi grunnlag for vekst i EVU uten at utviklingskostnadene øker. NTNU kan bygge opp tilbud i dialog med kundegrupper. Et eksempel er tilbud i digitalisering mot banksektoren. NTNU kan tilby emner på oppdrag til sektorer som har egen utdanning (eksempelvis ingeniørutdanning i Forsvaret). Langsiktige avtaler vil være en fordel.

Det er en forutsetning at kvalitetskravene som for all annen utdanning er tilfredsstillt.

Markedskunnskapen som NTNU får gjennom slike oppdrag, kan øke relevans og kvalitet i annen utdanning. Oppdragsgivere vil sette andre krav enn ordinære studenter og dette kan fungere motiverende for faglig og pedagogisk utvikling.

Utdanning levert som oppdrag bør aldri undergrave eller konkurrere med ordinære utdanninger som har adgangsbegrensning og opptakskrav. Tilbudet bør henge sammen og faglig strategisk ledelse av oppdragsvirksomheten innenfor utdanningsområdet er viktig.

Eksempel:

---

<sup>14</sup> KDs sats er gjennomsnitt for alle studenter og inkluderer **alle** kostnader til undervisning, forskning, lokaler (eide og leide), indirekte kostnader, reisekostnader, servering, mv. Fortjenesten kan økes for ekstra kostnadskrevende tilbud.

- [Fagprogrammet i prosjektledelse](#) tilbyr skreddersydde bedriftsinterne kurs som PK6245: [Forretningsforståelse i prosjekter](#), 7,5 studiepoeng.

#### **Modell 6: «Videreutdanning som bidragsprosjekt» - ikke-økonomisk aktivitet**

- Regulert av BOA-regelverket (rundskriv F-07-13), faglig interesse må dokumenteres.
- Støtte til videreutdanning med bidrag fra bidragsyter
- Bidragsyter krever ikke kontroll på hvem som skal tas opp på studiet eller delta
- Opptak nødvendig for å ta eksamen
- Finansiering:
  - Institusjonen kan inngå samarbeid med eksterne interessenter og partnere om å tilby videreutdanning finansiert som et spleiselag mellom eksterne partnere og NTNU, organisert som et bidragsprosjekt
  - Bidrag fra eksterne kan kombineres med studentbetaling hvis unntak b eller c i egenbetalingsforskriften er oppfylt (kombinasjon med modell 3 eller 4, hvis ikke bidraget dekker 100 % av kostnadene, kan ikke ha overskudd på bidragsprosjekt)
  - Finansieringen fra eksterne partnere kan dekke deler eller totale kostnader som prosjektet fører med seg. Alle kostnader skal synliggjøres på prosjektet. Kostnader baseres på KDs satser.
  - Bidrag til drift av utdanningstilbudet fratrekkes ved beregning av egenfinansiering prosent. Et bidrag som er 100 % finansiert av bidragsytere, vil ikke gi resultatuttelling i KDs modell.
  - Merk at ekstern finansiering til oppstart og prosjektutvikling skal *ikke* tas med i denne beregningen, det er kun eksterne midler til drift av studiet som skal medregnes.<sup>15</sup>

#### **Utvalgets vurderinger**

Dette er en interessant modell i de tilfeller der det finnes bidragsytere som vil dekke deler eller hele kostnaden ved et videreutdanningstilbud uten å ha kontroll over hvem som skal delta. Hvis bidragsyter ikke dekker totale kostnader, vil denne modellen medføre egenfinansiering fra institusjonen. NTNU bør etterstrebe full finansiering, se anbefaling 10.

Eksempel:

- [Kompetanse for kvalitet \(KfK\)](#) finansiert av Udir. Regnes som 100 % eksternfinansiert med bidrag.

#### **Modell 7: «Etterutdanning som bidragsprosjekt» - ikke-økonomisk aktivitet**

- Regulert av BOA-regelverket (rundskriv F-07-13), faglig interesse må dokumenteres
- Støtte til etterutdanning med bidrag fra bidragsyter
- Bidragsyter krever ikke kontroll på hvem som skal tas opp på kurset
- Kurset må være gratis for deltaker
- Finansiering:
  - Institusjonen kan inngå samarbeid med eksterne interessenter og partnere om å tilby etterutdanning finansiert som et spleiselag mellom eksterne partnere og NTNU, organisert som et bidragsprosjekt
  - Finansieringen fra eksterne partnere kan dekke deler eller totale kostnader som prosjektet fører med seg. Alle kostnader skal synliggjøres på prosjektet. Kostnader baseres på TDI-modellen.

#### **Utvalgets vurderinger**

Dette er en modell som gir mulighet til å finansiere etterutdanning i samarbeid med eksterne partnere som ikke ønsker kontroll over hvem som deltar og der kurset er gratis for deltaker. Formidling er normalt gratis,

<sup>15</sup> <https://dbh.nsd.uib.no/dokumentasjon/tabell.action?tabellId=347>

men med bidrag fra eksterne kan NTNU få dekket deler eller hele kostnaden som tilbudet medfører. NTNU bør etterstrebe full finansiering av slike tilbud, se anbefaling 10.

#### **Modell 8: «Etterutdanning/kurs mot betaling fra enkeltstudent» - økonomisk aktivitet**

- Kan låne innhold fra ordinær utdanning, men kurs gir ikke studiepoeng
- Finansiering:
  - Student (eller den som betaler for student) betaler 100 % + margin for fortjeneste. Kostnader beregnes med TDI-modell for utdanning.

#### **Utvalgets vurderinger**

Etterutdanning vil være aktuelt innenfor noen sektorer. Innenfor noen sektorer vil korte, spissede kurs mot spesifikke yrkesgrupper, være mer ettertraktet enn emner med studiepoeng. Tidsbruken vil ofte være vesentlig for kunden/oppdragsgiver. Innhold i emner kan gjenbrukes til kurs.

Kurs har ingen formell kvalitetskontroll. For å ivareta NTNUs omdømme, er det viktig at kursvirksomhet har faglig begrunnelse og ikke en ren økonomisk motivasjon.

Eksempel:

- Oppdateringskurs i klinisk cytologi, hovedtema: Cervix. Pris på kurset er 6 500 kr.

#### **Modell 9: «Etterutdanning/kurs som oppdrag» - økonomisk aktivitet**

- Kan låne innhold fra ordinær utdanning, men gir ikke studiepoeng
- Finansiering:
  - Oppdragsgiver betaler 100 % + margin for fortjeneste. Kostnader beregnes vha. TDI-modell for utdanning. Fortjenestemargin kan variere i ulike markeder)

#### **Utvalgets vurderinger**

Se vurdering av modell 6.

## 5.2 Valg av leveransemodell

Vurderingene av de ulike leveransemodellene avhenger til en viss grad av markedet innenfor ulike fagområder og sektorer. For flere fagområder er modell 1 med gratis utdanning (deltid og/eller som fjernstudier) den foretrukne og/eller eneste mulige modellen. For fagmiljø som ikke fyller opp studieplasser, vil tilpasning av utdanningen mot videreutdanningsmarkedet (og andre deltidsstudenter), kunne gi nye muligheter for å rekruttere studenter og produsere studiepoeng (som gir resultatbevilgning).

Økning i volum av videreutdanning forutsetter finansiering enten i form av

- nye studieplasser (vanskelig å få, men eksempler er lærerutdanning og IKT)
- omdisponering av eksisterende studieplasser (som ikke fylles opp, eller kan omdisponeres)
- eksterne midler (bidrag, oppdrag og salg, fortrinnsvis fullfinansiert gjennom oppdrag eller salg)

Mulighetene for ekstern finansiering (friske midler) bør ikke bli førende for NTNUs EVU-portefølje. Da vil tilpasningsrasjonaliteten kunne utvanne NTNUs strategi. Fakultetene bør ha en faglig, strategisk tilnærming til tilbudene og deretter vurdere økonomisk handlingsrom og eksterne kilder til finansiering. NTNU bør arbeide systematisk for å synliggjøre behov (og kostnader) for kompetanseløft som i dag ikke kan gjennomføres innenfor eksisterende ramme.

Tabell 5.1 viser en kort oppsummering av leveransemodellene med vekt på mulig finansiering.

Nummer	Navn	Beskrivelse og regelverk	Hvilke kostnader dekkes av student eller eksterne partnere?	
			<i>Ikke-økonomisk Aktivitet</i>	<i>Økonomisk aktivitet</i>
Modell 1	«Gratis for student»	Videreutdanning som kan føre fram til grad. Frihet som for annen gratis utdanning. UH-loven § 7-1 (1).	Gratis for student.	-
Modell 2	«NTNU Drive-modellen»	Gratis tilbud (kurs eller emne er valgfritt) med <b>tilleggstjenester</b> («leksehjelp») som oppdrag/salg. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13.	Kurs eller emne er gratis for student.	Oppdragsgiver dekker tilleggstjenester: 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste. TDI-modell.
Modell 3	«Enkeltemner mot betaling»	Videreutdanning, enkeltemner <b>mot betaling fra student.</b> Unntak b i egenbetalingsforskriften.	Studentbetaling 0-49 % av KDs sats (krav fra KD i DBH).	Studentbetaling: 100 % av totale kostnader (KD sats eller TDI) pluss margin for fortjeneste.
Modell 4	«Erfaringsbasert master»	Videreutdanning, erfaringsbasert mastergrad <b>mot betaling fra student,</b> unntak c i egenbetalingsforskriften. Inkluderer også enkeltemner som inngår i erfaringsbasert master.	Studentbetaling: 0-49 % av KDs sats (krav fra KD i DBH).	Studentbetaling: 100 % av totale kostnader (KD sats eller TDI) pluss margin for fortjeneste.
Modell 5	«Videreutdanning som oppdrag/salg»	Videreutdanning, <b>mot betaling fra oppdragsgiver.</b> Stor frihet, kan tilby emner, programmer som også tilbys gratis for andre studenter. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13. Faglig interesse dokumenteres for oppdrag	-	Oppdragsgiver dekker 100 % av totale kostnader (KDs sats eller TDI-modell) pluss margin for fortjeneste.
Modell 6	«Videreutdanning som bidragsprosjekt»	Støtte til videreutdanning <b>med bidrag fra bidragsyter.</b> Bidragsyter bestemmer ikke hvem som deltar. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13. Faglig interesse dokumenteres.	Bidragsyter dekker inntil 100 % av KDs sats.  Gratis eller studentbetaling (for unntak b og c i egenbetalingsforskriften)	-
Modell 7	«Etterutdanning/kurs som bidragsprosjekt»	Støtte til med bidrag fra bidragsyter. Bidragsyter bestemmer ikke hvem som deltar. BOA-regelverket: rundskriv F-07-13. Faglig interesse dokumenteres.	Bidragsyter dekker inntil 100 % av kostnader (TDI modell). Må være gratis for student.	-
Modell 8	«Etterutdanning/kurs mot betaling»	Etterutdanning, <b>mot betaling fra student</b> under unntak a) i egenbetaling-forskriften.	-	Student/deltaker dekker 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (TDI-modell).
Modell 9	«Etterutdanning/kurs som oppdrag»	Etterutdanning, <b>mot betaling fra oppdragsgiver.</b> BOA-regelverket: rundskriv F-07-13. Faglig interesse dokumenteres.	-	Oppdragsgiver dekker 100 % av totale kostnader pluss margin for fortjeneste (TDI-modell).

Tabell 5.1: Leveransemodeller



### 5.3 Insentiver for EVU

EVU er en del av samfunnsoppdraget gitt i UH-loven og gjennom årlige tildelingsbrev fra KD. Kontakten med samfunns- og næringsliv er viktig både for å sikre kvalitet i utdanning og forskning, og for å utdanne kandidater som har riktige kvalifikasjoner. EVU kan gi NTNUs vitenskapelige ansatte og studenter tilgang til kompetanse og interessante, dagsaktuelle problemstillinger. Kontakten med studenter som er i arbeid og deres arbeidsgivere, kan bidra til relevans og kvalitet i resten av utdanningstilbudet. For mange ansatte er det givende å undervise studenter som er i arbeid og som har erfaring.

EVU kan gi eksterne inntekter. Valg av leveransemodell avhenger av type virksomhet og marked. NTNU kan om det er nødvendig og ønskelig egenfinansiere (delfinansiere) tilbud som er *ikke-økonomisk aktivitet*. For økonomisk aktivitet må EVU finansieres fullt ut av eksterne midler (totalkostnad + margin for fortjeneste).

EVU kan være en viktig del av markedsføringen for NTNU. Gjennom EVU viser NTNU sin kompetanse og kvalitet, samt sin vilje til å ta samfunnsansvar for å løfte kompetansen i arbeids- og næringsliv. Fornøyde EVU-studenter kan komme tilbake til NTNU for å bygge til en grad eller for å ta mer EVU.

EVU vil kreve læringsstøtteresurser og opplæring i disse. Slik utvikling vil komme resten av utdanningsvirksomheten til gode. Strategi- og omstillingsmidler (SO-midler) bør fortsatt allokere til utvikling av læringsstøtteresurser (jf. kapittel 6).

Eksternfinansiert EVU krever kunnskap om de juridiske og økonomiske rammebetingelsene. Gode, effektive administrative støttefunksjoner og digitale systemer som kan håndtere EVU-virksomheten minst like godt som annen utdanning, er en forutsetning for å få flere fagmiljø til å satse på eller fortsette med EVU. Selv med et velfungerende støttesystem, er det fagmiljøene som må avgjøre innholdet i og omfanget av EVU utfra enhetenes strategier og en vurdering av marked, ressursbruk og inntektsmuligheter (risikovurdering).

Ved å integrere EVU som del av den totale utdanningsvirksomheten (anbefaling 1), vil de samme insentiver som gjelder for ordinær utdanningsvirksomhet, gjelde for EVU. Linjeledere har en rekke virkemidler som kan være insentiver for den enkelte ansatte for å arbeide med EVU. Eksempler er lønn og finansiering til utvikling og drift av EVU-tilbud. Det er viktig at NTNUs program for meritterte undervisere verdsetter utdanningsfaglig kompetanse og utviklingsarbeid for videreutdanning like høyt som grunnutdanning.

Det er viktig at insentiver for EVU vurderes ut fra et helhetlig virksomhetsperspektiv.

### 5.4 Utvalgets anbefalinger

11. Utvalget foreslår 9 leveransemodeller som er innenfor regelverket (jf. tabell 5.1). Fagmiljøene må selv vurdere hva som er hensiktsmessig modell for ulike tilbud.
12. Utvalget foreslår at hvert fakultet/institutt vurderer hva som er hensiktsmessige insentiver for utvikling og gjennomføring av EVU innenfor sine fagområder.

## 6. Organisering av støttesystemer

---

### 6.1 Innledning

I dette kapitlet beskriver utvalget dagens organisering av støttesystemer og gir sin anbefaling om hvordan støttesystemene bør organiseres for å gjøre NTNU best mulig rustet til å realisere sine mål innenfor EVU-området. Innledningsvis gir vi en oversikt over organisering av støttesystemer i dag i kapittel 6.2. Videre beskriver vi organisering, oppgaver og finansiering av Seksjon for etter- og videreutdanning i kapittel 6.3. Kapittel 6.4 omhandler planlagte og gjennomførte systemendringer for studieadministrasjon og prosjektstyring. I kapittel 6.5 gir utvalget sine vurderinger av hvilke støttesystemer som vil være viktige framover. Kapittel 6.6 beskriver tre ulike modeller for framtidig organisering av støtteapparat for EVU, og hva som kan være en hensiktsmessig rollefordeling mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt. Kapittel 6.7 inneholder vurdering av fordeler og ulemper med modellene. I forlengelsen av dette presenteres utvalgets vurderinger av forslagene og anbefaling om framtidig organisasjonsmodell i kapittel 6.8 og 6.9.

### 6.2 Mangfoldig organisering og ulike støttesystemer i dag

Organiseringen av støttesystemer for EVU ved NTNU er preget av et stort mangfold. Fusjonen førte til en vekst i EVU-aktiviteten på 80% og til ulike modeller som i stor grad er videreført i det nye NTNU. Samtidig er det grunn til å understreke at det har vært og er ulike modeller for organisering av støttesystemer også i gamle NTNU. Noen av fakultetene har egne støttefunksjoner, særlig knyttet til markedsarbeid og strategisk utvikling. Flere har ansatt koordinatorene på større satsinger og programmer. Markedsføring av fakultetenes fagområder og kontakt med samarbeidspartnere, næringsliv og samfunnsliv er en viktig og selvfølgelig del av virksomheten. NTNU har de siste årene fått hybrider som for eksempel [KOMPIS](#) ved SU-fakultetet som administrerer EVU mot lærere, både den bidragsfinansiert satsingen Kompetanse for Kvalitet (KfK) og andre tilbud med delvis studentbetaling. KOMPIS tar i dag betalt fra andre fakulteter (per student per emne) for studieplanbehandling, strategisk/faglig styring og koordinering. Seksjon for etter- og videreutdanning i ivaretar all studieadministrasjonen og deler av markedsføringen for KOMPIS. [Fagprogrammet i prosjektledelse](#) er en annen hybrid der programmet finansierer en markedsstilling som jobber for programmet, men organisatorisk tilhører Seksjon for etter og videreutdanning.

Kunnskapen om og kjennskapen til sentrale støttefunksjonene varierer i organisasjonen. Kapasiteten og rollefordelingen er ikke vesentlig endret etter fusjonen. De tidligere høyskolemiljøene har i varierende grad benyttet seg av tjenestene fra Seksjon for etter- og videreutdanning. Dette kan handle om at store deler av videreutdanningsvirksomheten deres er gratis for studenter (rammefinansiert) og dermed ligger utenfor primærfokuset for Seksjon for etter- og videreutdanning. Andre har ønsket å fortsette som før med kjente systemer og egne løsninger som for eksempel salg av IT-kurs gjennom portalen til stiftelsen TISIP. Seksjonens priser for tjenester på BOA-prosjekter kan også oppleves som for høye. Kapasiteten ved Seksjon for etter- og videreutdanning er om lag den samme som før fusjonen.

Det er flere faktorer som forklarer omfang og innretning på lokale støttefunksjoner til EVU:

- omfanget til EVU-virksomheten
- størrelsen på fakultetet
- prioritering og økonomiske rammer
- tilgangen på ekstern finansiering og langsiktigheten i denne
- hvor krevende markedsarbeidet er
- hvor mye bistand de mottar fra Seksjon for etter- og videreutdanning
- hvor mye arbeid som legges ned av faglig ansatte

- kultur

Når det gjelder læringsstøtte er det et mangfold av organisasjoner og aktører i fellesadministrasjonen. På utdanningsfaglig side har vi [NTNU Drive](#) som er et nettverk og består av ansatte som til daglig jobber med teknologi, pedagogikk, endringsledelse og forskning på utdanningsområdet. NTNU Drive er et prosjekt finansiert av strategi- og omstillingsmidler for å:

- Tilby pedagogisk, teknisk og administrativ støtte for undervisere som ønsker å utvikle fleksible nettkurs ved hjelp av MOOC-teknologier på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå (NTNU MOOC)
- Tilby støtte og opplæring til grupper av ansatte som vil drive systematisk utvikling av undervisning og studieprogram. IKU står for Intern kompetanseutvikling. (NTNU IKU)
- Tilby støtte og samarbeid for innovasjon og hjelp til bruk av læringsteknologi og digitale tjenester. Gir hjelp til å eksperimentere og bygge erfaring i bruk av teknologi i utdanningen (NTNU Beta)

NTNU har også [Læringscenteret](#) som gir råd og innspill til pedagogisk bruk av teknologi i lærings- og undervisningsprosesser, og bidrar i møteplasser og motivasjonstiltak som omhandler teknologi og læring. Læringscenteret produserer digitale ressurser på Innsida: [Læringsstøtte - for undervisere](#). Læringscenteret er en del av Avdeling for utdanningskvalitet. I samme avdeling finnes [Multimediasenteret](#) som også er et støttesenter for undervisningsteknologi med tjenester knyttet til bruk av video i undervisning, videoopptak og AV-utstyr som ligger i fellesadministrasjonen.

Interne kompetansetilbud markedsføres gjennom [NTNU Læringsportalen](#) som forvaltes av HR-avdelingen.

### 6.3 Seksjon for etter- og videreutdanning – arbeidsområder og funksjoner i dag

Seksjon for etter- og videreutdanning ligger under Avdeling for utdanningskvalitet i fellesadministrasjonen. Seksjonen har siden år 2000 hatt ansvar for eksterntfinansiert EVU ved gamle NTNU, etter at to eksterne stiftelser fra AVH og NTH ble innlemmet i NTNUs seksjon for fjernundervisning og etter- og videreutdanning. Seksjonen har i dag ansvar for all markedsføring av videreutdanning, men er i varierende grad deltaker i eksterntfinansiert etter- og videreutdanning ved de gamle høyskolene og i egenfinansiert (gratis) videreutdanning.

Seksjonen har per 2018 totalt 28,6 årsverk. I sum arbeider altså ca. 18 årsverk med EVU og ca. 11 årsverk med konferanser. Noen av de ansatte som arbeider med markedsføring og regnskap, deler tiden sin mellom EVU og konferanser, men systemene er separate for konferanser og EVU.

Seksjonen	Årsverk
Kurs	10,6
Konferanse	7,8
Marked	6,0
Regnskap	3,2
Ledelse	1,0
<b>Sum Seksjon for EVU</b>	<b>28,6</b>

Tabell 6.2: Årsverk ved Seksjon for etter- og videreutdanning 2018 fordelt på aktiviteter knyttet til EVU og konferanser.

**Seksjon for etter- og videreutdanning** presenteres slik på nettsidene:

- *Vi bistår fagmiljøer med å utvikle, markedsføre og administrere etter- og videreutdanningstilbud under samlebetegnelsen **NTNU VIDERE**.*
- *Vi bistår arbeidslivet ved å koble behov med fagekspertise, utvikle nye etter- og videreutdanningstilbud og utforske nye leveranseformer.*
- **NTNU konferanser** bistår NTNUs fagmiljø og samarbeidspartnere med planlegging, rådgivning samt administrativ og praktisk gjennomføring av konferanser.

Det er ikke helt enkelt å holde fra hverandre merkevaren NTNU VIDERE og Seksjon for etter- og videreutdanning sine arbeidsoppgaver. Vi omtaler i det følgende seksjonen med fullt navn eller som seksjonen, og bruker NTNU VIDERE for merkevaren EVU ved NTNU.

Konferansevirksomheten ligger utenfor utvalgets mandat. Men siden virksomheten er samorganisert, har utvalget stilt spørsmål ved om videreføring og organisering av konferansevirksomheten vil være avhengig av organisering av støttetjenester for EVU. De to gruppene i seksjonen, NTNU VIDERE og NTNU Konferanser, bistår hverandre når det trengs, men systemene er langt på vei separate for EVU og konferanser. Regnskapsmessig er aktivitetene adskilt, men det er synergieffekter mellom gruppene ved at noen ansatte jobber med regnskap og markedsføring på begge områder. Det er ingen direkte koblinger mellom EVU og konferanser som utvalget må ta hensyn til når organiseringen av støttetjenester for EVU skal vurderes. Konferansevirksomheten skal fullfinansieres av oppdragsgiver og kan vurderes uavhengig av EVU-virksomheten. I resten av dette kapittelet holdes konferanseaktiviteten utenfor.

Seksjonen er av historiske grunner satt opp til å gi administrativ og praktisk støtte hovedsakelig til *eksternt finansiert* EVU, aktivitet klassifisert som salg (emner og kurs), og bidrag- eller oppdragsfinansiert aktivitet. Seksjonens aktiviteter er finansiert med en rammebevilgning som i 2017 var på 14 MNOK, og inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert utdanning (BOA).

Rammebevilgningen skal dekke:

- Seksjonens arbeid med felles markedsføring av all EVU ved NTNU
- Seksjonens tjenester til fagmiljøene for *EVU som klassifiseres som salg*, dvs. kurs og emner rettet mot enkeltstudenter som betaler (helt eller delvis). Disse tjenestene skal være gratis for fagmiljøene.

Tjenester til annen eksterntfinansiert utdanning, som bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet, må dekkes av fagmiljøene selv gjennom prosjektene. Seksjonen tar betalt for administrasjon i BOA-prosjekter med faste priser på 1500 kr per deltaker på oppdrag (videreutdanning med opptak) og 1000 kr per deltaker for etterutdanning (uten opptak). Prisen fullfinansierer seksjonens tjenester inn i BOA-prosjektene.

Rammebevilgningen utgjorde i 2017 ca. 67 % av driftsbudsjettet for EVU-aktiviteten (gruppen NTNU Videre). 33 % av driftsbudsjettet ble dekket av BOA-aktiviteten som seksjonen bistår.

Før fusjonen bistod seksjonen med gjennomføring av ca. 800 årsheter helt eller delvis eksterntfinansiert videreutdanning (2016). Etter fusjonen er dette økt til ca. 1000 årsheter som utgjør ca. 2/3 av NTNUs totale produksjon av videreutdanning.

I det følgende beskrives de ulike tjenestene seksjonen leverer mer detaljert.

### **Strategisk rådgivning og utvikling**

Seksjonen skal bidra til måloppnåelse av NTNUs strategi om økt samarbeid med arbeidslivet samt legge til rette for livslang læring, og politikk for eksternt finansiert etter- og videreutdanning 2016-2020.

Seksjonen bidrar i utdanningsstrategisk arbeid gjennom sine ledere og koblingen til Avdeling for utdanningskvalitet som seksjonen er organisert under. Seksjonens leder deltar i flere programråd for større EVU-programmer, og deltar på en rekke nasjonale og internasjonale arenaer hvor EVU er på dagsorden. Dette gjelder både fagspesifikke og generelle arenaer. Seksjonen forsøker å favne hele bredden i NTNUs fagtilbud,

men med vekt på fagområder der det er et marked som kan gi eksterne inntekter for å dekke hele eller deler av kostnaden til EVU-tilbudet.

Seksjonen bidrar med kunnskap og erfaring ved utvikling av nye tilbud. Seksjonen forutsetter at fakultetene har ansvar for finansieringen av sine tilbud og at fakultetene sikrer at EVU-virksomheten er innenfor gjeldende regelverk.

Seksjonen utvikler, implementerer og kvalitetssikrer rutiner og systemer tilpasset virksomheten i samarbeid med øvrige enheter i fellesadministrasjonen, fakultet og institutt. Informasjon for den som vil starte EVU finnes [her](#).

### Markedsføring og markedsarbeid

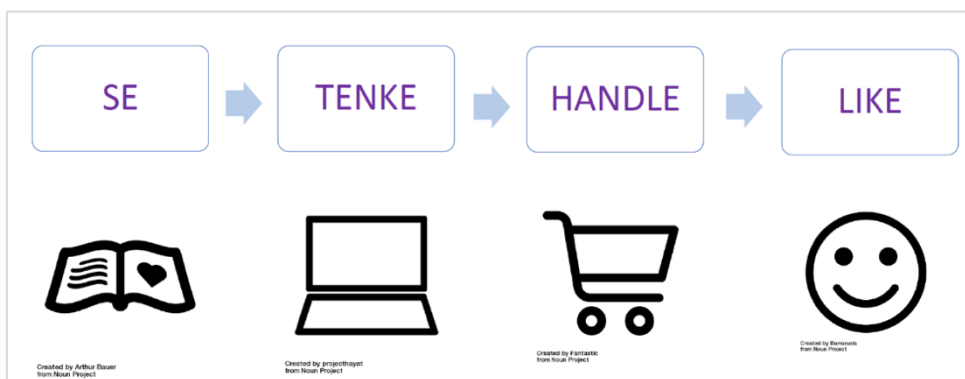
Seksjonen har ansvar for markedsføring av all EVU ved NTNU under varemerket «[NTNU VIDERE](#)».

Markedsføringen skjer gjennom nettsider, nyhetsbrev, blogg, sosiale medier, kampanjer, mv.

På NTNUs nettsider presenteres varemerket/profilen **NTNU VIDERE** slik:

*«NTNU VIDERE er videreutdanning og deltidsstudier tilpasset deg som er i arbeidslivet. Vi tilbyr kurs av kortere eller lengre varighet på bachelor- og masternivå innen de fleste fagområder. Undervisningen er fleksibel – ofte som en kombinasjon av aktiviteter på nett og intensive samlinger. Ved NTNU blir du undervist av Norges fremste forskere og forelesere.»*

Fagmiljøene leverer innhold til nettsider og annen markedsføring gjennom beskrivelsen av emner og kurs. Seksjonen genererer nettsider fra EVU-modulen i FS og sikrer at studentene får praktisk informasjon om tilbudet (tid, sted, priser, mv.). Seksjonen arbeider etter en helhetlig modell for digital markedsføring som både dekker målgruppen EVU-studenter generelt og målgruppen for spesifikke studietilbud.



Figur 6.1 Markedsføring av EVU NTNU; «kundereisen»

Seksjonen arbeider også med utvikling av profilen NTNU VIDERE for å øke synlighet og kjennskap til profilen gjennom systematisk og utviklingsrettet markedsarbeid. Dette arbeidet gjøres i nært samarbeid med fagmiljøene.

Seksjonen følger også opp samarbeid om EVU med store kunder og arbeidstaker-/ arbeidsgiverorganisasjoner og har sin egen kundedatabase (CRM). Det sendes ut nyhetsbrev tilpasset mottakerens interesseprofil og det er opprettet egne facebook-, LinkedIn-, og YouTube-kanaler for målgruppen EVU. Andre virkemidler er utvikling av innhold på viderebloggen.no som deles i de ulike kanalene, søkemotoroptimalisering (SEO) og adwords. Arbeidet er i begrenset koordinert med arbeidet mot [NTNU Alumni](#).

### Studieadministrasjon og studentkontakt

Seksjonen søker å tilby profesjonelle og effektive tjenester til fagmiljø og deltakere på EVU. Hovedfokus er tilbud som har eksternfinansiering, men seksjonen gir noe hjelp til tilrettelegging også for gratis EVU som ikke følger ordinært årshjul.

Det skal være lett for både fagmiljø og studenter å ta kontakt med seksjonen. Det er i dag en kontaktperson/saksbehandler per studietilbud og per deltaker. Totalt har seksjonen ca. 10 årsverk som arbeider med denne type kontakt. Denne ordningen skal gjøre det mulig å ivareta helheten rundt fagmiljø og student, imøtekomme målgruppen «den voksne students» behov, veilede studentene og dermed bidra til å motvirke frafall. Det brukes mye tid på å vise veien i systemer, kontakte riktig enhet og gi riktig informasjon til riktig tid.

Det meste av opptaksarbeid for eksternfinansiert videreutdanning gjøres av Seksjon for etter- og videreutdanning i henhold til opptakskrav som definert av institutt/ fakultet i emnebeskrivelse/ studieplan. Ved behov kontaktes fakultet/institutt. Seksjonen tar seg også av eksamensavvikling, både hjemmeeksamen og oppmøteeksamen som er utenom eksamensperioden. Seksjonen disponerer noen rom for EVU og bidrar med rombooking og bestilling av lokaler når det er ønskelig og nødvendig.

### Regnskap

Seksjonen tilbyr regnskapstjenester for EVU i tett samarbeid med økonomiavdeling, fakultet og institutt. Fram til Maconomy innføres for EVU, har seksjonen opprettet prosjekter og ført regnskap i henhold til krav for økonomihåndtering ved NTNU. Dette innbefatter fakturering, variabel lønn og reise, bestillinger, mv.

Ved innføring av Maconomy vil fakultetene selv opprette prosjekter. Bestilling og fakturering gjøres ved seksjonen på delprosjekter. Variabel lønn og reise ivaretas av prosjekteier (fakultet/institutt).

## 6.4 Systemendringer for studieadministrasjon og prosjektstyring

Fram til i dag har Seksjon for etter- og videreutdanning håndtert mye administrasjon og økonomistyring av EVU gjennom både egne (regnskap og CRM) og andre NTNU systemer. Det har vært en utfordring å få systemene til å snakke sammen og dagens løsninger fører til mye manuelt arbeid og en uklar arbeidsfordeling mellom Seksjon for etter- og videreutdanning og fakultet/institutt. Nye og felles verktøy vil være viktig for at fakultet/institutt skal kunne ta ansvar for EVU og for at vi skal unngå unødvendig administrativt arbeid.

Planlagte endringer i verktøy er:

- *Maconomy* skal innføres fra 2019 slik at fakultet/institutt kan følge opp prosjektstyringen av EVU selv. Dette vil gi mulighet for å integrere EVU med annen BOA og med utdanning som er rammefinansiert (gratis for student).
- *Emner på nett (EpN)* tas i bruk fra høsten 2018 av fakultet/institutt slik at emnebeskrivelser legges inn direkte av fakultet/institutt.
- *Nettbutikkløsning* for NTNU skal tilrettelegges for EVU med betaling. Dette vil kunne effektivisere arbeidet med fakturering når løsningen er på plass. Integrasjon mellom økonomi- og FS-systemer er ikke på plass.
- *Digital innmelding* av praktisk informasjon og budsjett for videreutdanningstilbud.

[Studieplanprosjektet](#) som er en del av forbedringsprogrammet ved NTNU, inkluderer også EVU. Det forventes at prosjektet vil bidra til å effektivisere planleggingsarbeidet ved fakultet/institutt.

## 6.5 Framtidig behov for støttesystemer for EVU - utvalgets vurdering

### 6.5.1 Prinsipielt om forholdet mellom fellesadministrasjonens og fakultetene

Som beskrevet over er det et mangfold av organisasjonsformer innenfor EVU-området, som dels kan forklares ut fra ulikheter mellom fusjonspartnerne og dels ut fra ulike praksiser for ulike fagområder ved gamle NTNU. Praksis er i dag lite enhetlig når det gjelder hvilken EVU-virksomhet Seksjon for etter- og videreutdanning er involvert i og på hvilken måte. Samtidig skiller EVU-området seg fra andre deler av utdanningsområdet ved at fellesadministrasjonen har oppgaver som ellers ligger til fakultet og institutt. Videre er i fellesadministrasjonen oppgaver knyttet til EVU separat ivaretatt av seksjonen og ikke organisert sammen med andre deler av studieadministrasjonen som har ansvar for de samme oppgavene for ordinær utdanningsvirksomhet. Dette gjelder for eksempel arbeidet med studentrekruttering.

Tenkningen om administrativ organisering må sees i lys av overordnede prinsipper for organisering i det fusjonerte NTNU. I fusjonsprosessen utredet [Børresen-utvalget](#) funksjons- og oppgavefordeling mellom fellesadministrasjonen og fakultetene og organisering av fellesadministrasjonen. I denne prosessen ble organiseringen av EVU ikke nærmere utredet av kapasitetshensyn. Dette er da også noe av bakgrunnen for at spørsmålet ble satt på dagsorden gjennom dette utvalgets mandat.

Med utgangspunkt i fusjonsplattformen pekte Børresen-utvalget på fire overordnede hensyn som administrativ organisering må vurderes ut fra: effektivitet, kvalitet, fagnærhet og modernisering

Børresen-utvalget understreket behovet for fagnærhet for områder som ligger nært primærvirksomheten:

*«En rekke administrative funksjoner vil kreve så stor virksomhetsforståelse og nærhet til kjernevirksomheten og linjeledelsen at funksjonsapparatet i størst mulig grad bør organiseres lokalt på nivå 2 og 3. Det dreier seg om støttefunksjoner med ansvar for strategisk og operativ støtte til fakultets- og instituttledelsen, fakultetsspesifikke spesialistoppgaver og styring av fakultetenes virksomhet. Det vil også være behov for kapasitet og kompetanse på nivå 2 med ansvar for oppgaver innenfor de fleste funksjonsområder» (Børresen-utvalgets rapport 3, s. 10).*

Børresen-utvalget var videre opptatt av at fakultetene er ulike, og at de derfor vil ha ulike administrative behov og ulik intern organisering. Samtidig ble det lagt vekt på at den nye fakultetsstrukturen, med store forskjeller i fakultetsstørrelse, uansett skulle ha som premiss at arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjonen og fakultetene må være lik for alle:

*“Variasjon i størrelse og fagprofil fakultetene imellom tilsier tilstrekkelig autonomi i egen ressursutnyttelse overfor kjernevirksomheten. De sentrale rammene som settes for administrativ organisering, må derfor gi et nødvendig rom for fakultetene til å ivareta sin faglige egenart også i fremtiden, men ikke slik at det etableres dupliserte administrative funksjoner” (Børresen-utvalgets rapport 3, s. 10).*

Utvalget mener at disse prinsippene må være en overordnet rammebetingelse for tenkningen om framtidige støttesystemer for EVU.

NTNU har ikke gjennomgått den administrative organiseringen av EVU-området etter fusjonen, og det er, etter utvalgets mening flere argumenter som begrunner et behov for gjennomgang og endring.

- Det er et mangfold av organisasjonsformer og støttesystemer som ikke framstår som effektive og samordnet.
- NIFU-rapporten «Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU» peker på at det foregår dobbeltarbeid og at det er uklar rollefordeling mellom ulike nivåer.

- Både NIFU-rapporten og utvalgets kartlegging viser at det er behov for å avklare forventninger slik at NTNUs fagmiljø vet hva (og hvor mye) som kan forventes av sentrale støttefunksjoner og hva de selv må ta ansvar for.
- Støttesystemet er tilpasset eksternfinansiert etter- og videreutdanning ved gamle NTNU, men har ikke kapasitet og innretning rettet mot gratis videreutdanning, som det er grunn til å tro blir stadig viktigere framover.

Et overordnet spørsmål er derfor hvilket veivalg NTNU bør ta. Vi vil i neste del gå nærmere inn på de tre områdene som utgjør sentrale arbeidsoppgaver innenfor EVU-arbeidet der Seksjon for etter- og videreutdanning har en sentral rolle. Disse er 1) strategisk rådgivning og utvikling 2) markedsføring og markedsarbeid og 3) studieadministrasjon og studentkontakt. I tillegg vil vi diskutere støttesystemer for læringsstøtte. Dette delkapittelet inneholder utvalgets vurderinger av hvilke støttesystemer som vil være viktig framover og av hva som kan være en hensiktsmessig rollefordeling mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt på de enkelte funksjonsområdene.

### 6.5.2 Vurdering av de enkelte funksjonsområdene

#### **Strategisk rådgivning og utvikling**

Støtteapparatet for EVU må gi bistand til aktører og prosesser i linja på ulike nivåer, og det må omfatte støtte til både porteføljeutvikling og kvalitetsarbeid i videreutdanningen, utvikling av etterutdanningskurs, markedsarbeid mot offentlige og private finansieringskilder, rådgivning om valg av leveransemodeller og lederstøtte til virksomhetsstyring. Anbefalingene om å integrere videreutdanning i ordinær virksomhet, tilsier at støttefunksjonene for grunnutdanning i størst mulig grad også bør understøtte videreutdanningsvirksomheten. Dette gjelder både støttefunksjoner i fellesadministrasjonen og støttefunksjoner på fakultet/institutt.

Det overordnede ansvaret for utdanningsområdet ligger til rektor, og prorektor for utdanning (stab) bør ha et overordnet ansvar for det utdanningspolitiske aspektet ved EVU. Utdanningsutvalget vil være en naturlig arena for å drøfte strategiske og overordnede problemstillinger. Anbefaling 5 om at NTNU bør fremme faglig samarbeid om videreutdanning framfor konkurranse og at overlappende tilbud bør samkjøres, krever at slike problemstillinger løftes til dekanmøtet eller utdanningsutvalget.

Anbefaling 2 om at videreutdanning bør være forankret i enhetenes strategier og tilfredsstillende de samme kvalitetskrav som annen utdanning tilsier at eierskapet i linja ved fakultetene må være tydelig når det gjelder støtte til porteføljeutvikling og kvalitetsarbeid. I samme retning peker anbefaling 6 på at videreutdanning (program og emner) som hovedregel bør følge det ordinære årshjulet både for studiekvalitet og studieplanlegging for å sikre kvalitet og unngå unødvendig administrativt merarbeid.

Også når det gjelder samhandling med og salgsarbeid mot arbeidsgivere bør fakulteter og institutter ha den sentrale rollen. Det fusjonerte NTNU har en stor etter- og videreutdanningsportefølje som omfatter et bredt spekter av fagområder og markeder. For noen fagområder er virksomheten rettet mot spesifikke bransjer i privat sektor. For andre er den rettet mot spesielle deler av offentlig virksomhet, for eksempel skole- eller helsesektoren. Noe er generiske tilbud rettet mot ulike målgrupper på tvers av sektorer (for eksempel utdanning innen organisasjon og ledelse). Som vi har sett av beskrivelsen innledningsvis, der det også i dag slik at dette markedsarbeidet i stor grad foregår på de ulike fakultetene. Det er vanskelig å se for seg at NTNU skal bruke ressurser og bygge kompetanse i fellesadministrasjonen som har markedskunnskap om totaliteten i EVU-markedet.

Rådgivning om leveransemodeller og lederstøtte til virksomhetsstyring av EVU bør også i hovedsak ligge på fakultetsnivå. Gjennomgangen av regelverket som beskrevet i kapittel 4 og prosessen knyttet til oppfølging ved NTNU tyder på at det er behov for en gjennomgang og kompetanseheving på dette området.



Fakulteter/institutter må ha ansvar for å utvikle en EVU-portefølje som er i tråd med lover og regler og innenfor enhetenes økonomiske handlingsrom. Dette innebærer også at fakultet/institutt må ha kunnskap om gjeldende regelverk slik at de kan ha ulike finansieringsløsninger og leveransemodeller (jf. kapittel 4 og 5). Fellesadministrasjonen må være en rådgiver for fakultet/institutt om regelverk og mulige leveransemodeller for EVU. Informasjon må gis på nettsider med kontaktpersoner i Avdeling for utdanningskvalitet (juridiske spørsmål), Økonomiavdelingen (økonomi, BOA) og Avdeling for virksomhetsstyring (juridiske spørsmål knyttet til kontrakter).

EVU-virksomheten må integreres i virksomhetsstyringen i primærvirksomheten, og det er derfor svært viktig at arbeidet med å overføre økonomistyringen i Maconomy til fakultetene skjer så raskt som mulig.

Spørsmålet er så om argumentene om at strategisk rådgivning og støtte til utvikling bør ligge på fakultetsnivå er de samme for *etterutdanning* som for videreutdanning. I utvalgets anbefaling 3 b) sies det at etterutdanning kan være strategisk viktig innenfor noen fagområder og sektorer der behovet for kompetanseheving kan løses best gjennom kortere kurs. Samtidig legges det vekt på at etterutdanning kan lede flere inn mot videreutdanning. Både dette siste argumentet, og det at fakultetene er de som har kompetanse om de ulike markedene, peker i samme retning. Det samme gjør argumentene knyttet til kunnskap om leveransemodeller og behovet for overordnet virksomhetsstyring. Siden etterutdanning alltid vil være økonomisk aktivitet, er det naturlig å knytte denne virksomheten tett opp mot øvrig økonomisk aktivitet (salg og oppdrag) på fakultetsnivå. Fakultet/institutt må dokumentere at den økonomiske aktiviteten går i balanse og at andelen økonomisk aktivitet ikke overstiger 20 %.

**Konklusjonen** som oppsummeringsvis kan trekkes når det gjelder strategisk rådgivning og utvikling, er at støttefunksjonene i all hovedsak må ligge på fakultetsnivå. Fellesadministrasjonen må bidra med juridisk kompetanse i Avdeling for utdanningskvalitet og økonomisk og juridisk kompetanse i Økonomiavdelingen og gjennom lederstøtte i stab til prorektor for utdanning.

### **Markedsføring og markedsarbeid mot studenter**

Seksjon for etter- og videreutdanning har som beskrevet over ansvar for markedsføring av all EVU ved NTNU under varemerket «NTNU VIDERE» i dag. Seksjonen har ansvar for arbeidsoppgaver som for ordinære studier er fordelt mellom Kommunikasjonsavdelingen (overordnet ansvar for studieprogrammets nettsider), Avdeling for studenttjenester/faggruppe Studentrekruttering (overordnet ansvar for studentrekruttering samt rekruttering av studenter på bachelornivå og integrerte mastere) og fakultetene (ansvar for sine studieprogramnettsider, og ansvar for rekruttering til masterprogrammene).

Utvalget mener at det er behov for å samordne arbeidet og å tydeliggjøre ansvarsfordelingen mellom ulike deler av administrasjonen. NTNU bør samordne arbeidet med studentrekruttering og arbeidet med informasjon om studier på nettsider for å utvikle en helhetlig strategi for markedsarbeid rettet mot alle studenter, inkludert EVU-studenter. Det er behov for søkefunksjoner som gjør det enkelt for potensielle søkere å finne ut hvilke studier som kan tas på deltid, både på campus og på nett. Dette arbeidet bør ligge til fellesadministrasjonen (nivå 1).

Hvis NTNU skal videreføre merkevaren «NTNU VIDERE» for å markedsføre videreutdanning spesielt, bør dette ivaretas i fellesadministrasjonen. NTNU bør ha nettsider som å gjøre det lett å finne og komme i kontakt med riktig/relevant fagmiljø både for utdanningstjenester og forskningssamarbeid.

Markedsarbeidet og kontakten med potensielle studenter og samarbeidspartnere for eksterntfinansiert EVU, bør være tett koblet mot den øvrige kjernevirksomheten ved fakultet/institutt. De ulike fagområdene har ulike markeder som krever ulik tilnærming. Det er fagmiljøene på fakultet/institutt som har de beste forutsetningene for å drive markedsarbeidet og som kan vurdere hva som er nødvendige ressurser til arbeidet. Fagområder med langsiktig finansiering som deler av lærerutdanningene, krever en annen

tilnærming enn fagområder som teknologi, realfag og økonomi der finansieringen avhenger av kontinuerlig markedsarbeid, tett dialog med kundegruppene og tett oppfølging av studenter. Støttefunksjoner som koordinering, samfunnskontakt og prosjektutvikling bør derfor ligge på nivå 2/3.

**Konklusjonen** som oppsummeringsvis kan trekkes når det gjelder markedsføring og markedsarbeid mot studenter, er at også i framtida vil ligge oppgaver på ulike nivåer, og at det må være en tydeligere arbeidsdeling og samordning mellom fellesadministrasjonen og fakultetene og internt i fellesadministrasjonen, uansett modell.

### **Studieadministrasjon og studentkontakt**

Seksjon for etter- og videreutdanning har i dag en særskilt rolle i oppfølging av eksternfinansierte etter- og videreutdanningsstudenter. Det har i hovedsak vært to argumenter for å legge denne oppgaven til en spesialisert enhet i fellesadministrasjonen, den ene knyttet til at studiene er eksternfinansierte, og det andre til at studieadministrative systemer ikke er tilpasset særtrekk ved EVU.

Et argument for å gi ekstra støtte gjennom Seksjon for etter- og videreutdanning til EVU-tilbud der studenter og/eller arbeidsgivere betaler (egenbetaling, bidrag og oppdrag), har vært at studentene som betaler for utdanning ofte har andre forventninger enn studenter som tar gratis utdanning. Dette handler både om at de forventer en annen service fordi de betaler (ekstra service/tilrettelegging), og om at de trenger en annen service fordi de skal studere ved siden av arbeid og ofte er ukjent med sektorens løsninger for søknader, læringsstøtte, mm. (voksne studenter som ikke kjenner dagens verktøy). Slik oppfølging har en kostnad. Utvalget mener at det er viktig at det gjøres en kost/nytte vurdering for de ulike tilbudene.

I noen tilfeller er det nødvendig å sette inn administrative ressurser for å få systemer og enheter til å snakke godt sammen og for å koordinere samhandling. I noen tilfeller kan det også være grunner for å ta i bruk skreddersydde systemer for virksomhet som krever større fleksibilitet og andre funksjoner enn annen virksomhet. Seksjon for etter- og videreutdanning gjør i dag en god jobb i å kompensere for svakheter i studieadministrative funksjoner og systemer og sikre at NTNU framstår som profesjonell og kundeorientert. Mye tid brukes til dialog og arbeidsgrupper uten at forbedringsarbeidet har nødvendig framdrift.

Utvalget understreker at NTNU bør ha som ambisjon og mål at alle administrative funksjoner har samme kundeorientering og at behovet for kompenserende tiltak og skreddersydde systemer reduseres ved at de systemene som benyttes for ordinær utdanning, har ønsket fleksibilitet og kvalitet for all utdanningsvirksomhet. Utvalget mener at de anbefalingene som den gir, vil bidra til å gjøre det lettere å integrere EVU med ordinære studieadministrative prosesser.

Anbefaling 6 om at NTNUs videreutdanning som hovedregel bør følge det ordinære årshjulet både for studiekvalitet og studieplanlegging for å sikre kvalitet og unngå unødvendig administrativt merarbeid, vil bidra til å redusere forskjellene mellom studieadministrasjon for grunnutdanning og studieadministrasjon for videreutdanning. Effektive støttesystemer må ha tilstrekkelig fleksibilitet til å håndtere ulike utdanningstilbud, som samlingsbaserte tilbud, utdanninger med praksis, utdanninger som krever spesiell infrastruktur (laboratorier, spesialrom og grupperom), utdanninger med utvekslingsopphold og studieturer, utdanninger som krever tett studentoppfølging og tilbud som ikke følger det ordinære årshjulet.

De studieadministrative rutinene og systemene må også ta høyde for den digitale utviklingen som gir mulighet til å tilby utdanning både lokalisert og på nett. Oppfølging av studenter og veiledning vil i større grad kunne skje via nett og samarbeidsforum. «Chat roboter» kan utvikles for å svare på de vanlige spørsmålene av praktisk og teknisk karakter. Overgangen til digital eksamen og flere hjemmeeksamener vil gi større frihet til å gjennomføre emner hele året.

Anbefaling 7 om å standardisere søknadsfrister for opptak til videreutdanning vil kunne redusere administrativt merarbeid og gi en noe mer langsiktig ressursplanlegging. Merk at anbefalingen ikke begrenser når på året emner og kurs kan gjennomføres.

Anbefaling 8 om at EVU bør være del av ordinære undervisningsoppgaver til faste ansatte ved fakultetet og at en strategisk personalplan vil være hensiktsmessig verktøy for å planlegge ressursbruk, vil legge grunnlaget for integrering av videreutdanning i den ordinære virksomheten. Ulike studentgrupper vil ha ulike behov for oppfølging og tilrettelegging. Bedre planlegging av administrative og vitenskapelige ressurser kan frigjøre ressurser til de studentgrupper som trenger tettere oppfølging og mer fleksible tilbud. Ressursbruken bør vurderes ut fra behov og økonomiske rammer som for all annen utdanningsvirksomhet.

**Konklusjonen** når det gjelder rollefordeling mellom nivåene i studentoppfølging og studentkontakt framover, kan være betinget av ambisjonene og gjennomføringskraften i arbeidet med å digitalisere prosesser og tjenester. Digital eksamen, nettbutikk, samordning av opptaksrutiner for ordinære studier og videreutdanningsstudier og bedre systemer for oppfølging av studenter via nett, vil gjøre det lettere å ivareta studieadministrative oppgaver på fakultet og institutt. Gjennomføringen av utvalgets anbefalinger når det gjelder studieplan- og opptaksprosesser vil også gjøre det lettere å håndtere EVU som annen virksomhet.

### Regnskap

Det økonomiske ansvaret for EVU ligger på fakultet/institutt. Ved innføring av Maconomy vil også prosjektstyringen kunne ivaretas av fakultet/institutt.

Bestilling og fakturering ivaretas der de studieadministrative oppgavene legges.

### Læringsstøtte

For å oppskalere tilbudet av EVU, er det viktig med gode løsninger for nettstudier, fjernstudier og digital eksamensavvikling. Det er behov for bedre samhandling mellom de ulike aktørene og prosjektene i fellesadministrasjonen som har som oppgave å fremme livslang læring, tilrettelegge for fjernstudier, MOOC og utvikle innovative læringsformer både for førstegangsstudenter og EVU-studenter, både på nett og på campus. Det er viktig at det blir tydeligere hvem som gjør hva for hvilke grupper.

**Konklusjonen** når det gjelder læringsstøtte er at dette vil være et svært sentralt støttesystem for EVU-arbeidet framover som må ligge i fellesadministrasjonen. Ulike aktører og prosjekter må samordnes bedre enn i dag.

## 6.6 Framtidig organisering av støtteapparat for EVU – ulike modeller

I dette kapitlet skisserer utvalget tre prinsipielt ulike alternative modeller for organisering av støtteapparat for EVU.

### Integrert modell

I denne modellen rendyrkes et prinsipp om at EVU behandles på linje med annen utdanningsvirksomhet. Arbeidsdelingen mellom fakultetene og fellesadministrasjonen når det gjelder både strategisk rådgivning og utvikling, markedsføring og markedsarbeid og studenttjenester og studentkontakt er som for annen utdanningsvirksomhet. I fellesadministrasjonen organiseres funksjoner som i dag ligger i Seksjon for etter- og videreutdanning sammen med tilsvarende funksjoner for annen virksomhet.

### Sentralisert modell

I denne modellen har Seksjon for etter- og videreutdanning et totalansvar for all EVU når det gjelder både strategisk rådgivning og utvikling, markedsføring og markedsarbeid mot studenter, og studentkontakt og studentoppfølging. Gratis videreutdanning og eksternfinansiert etter- og videreutdanning sidestilles.

### Hybridmodell

I denne modellen er arbeidsdelingen mellom fakultetene og fellesadministrasjonen som for annen virksomhet når det gjelder strategisk rådgivning og utvikling, men ikke når det gjelder markedsføring og markedsarbeid og studenttjenester og studentkontakt. Fakultetene har ansvar for strategisk rådgivning og utvikling med juridisk og økonomisk støtte fra fellesadministrasjonen. Seksjon for etter- og videreutdanning har ansvar for markedsføring og markedsarbeid mot studenter og studentkontakt og studentoppfølging

	<b>Strategisk rådgivning og utvikling</b>	<b>Markedsføring og markedsarbeid</b>	<b>Studenttjenester og studentkontakt</b>
<b>Integrert modell</b>	Fordeling som for annen utdanningsvirksomhet	Fordeling som for annen utdanningsvirksomhet	Fordeling som for annen utdanningsvirksomhet
<b>Sentralisert modell</b>	Seksjon for etter- og videreutdanning	Seksjon for etter- og videreutdanning	Seksjon for etter- og videreutdanning
<b>Hybrid modell</b>	Fordeling som for annen utdanningsvirksomhet	Seksjon for etter- og videreutdanning	Seksjon for etter- og videreutdanning

Tabell 6.1: Fordeling av ansvar- og rollefordeling i de tre modellene for organisering av støttefunksjoner for EVU.

Ingen av modellene kan anses som en videreføring av dagens organisering.

#### 6.6.1 Nærmere om den integrerte modellen

##### Strategisk rådgivning og utvikling

I fellesadministrasjonen overføres ansvar for strategisk utvikling og rådgivning til prorektors stab. Fellesadministrasjonen må også være en rådgiver for fakultet/institutt om regelverk og mulige leveransemodeller for EVU. Informasjon gis på nettsider med kontaktpersoner i Avdeling for utdanningskvalitet (juridiske spørsmål), Økonomiavdelingen (økonomi, BOA) og Avdeling for virksomhetsstyring (juridiske spørsmål knyttet til kontrakter).

Fakultetene har ansvar for porteføljeutvikling og kvalitetsarbeid i videreutdanningen, markedsarbeid mot offentlige og private finansieringskilder både når det gjelder etter- og videreutdanning, og de må selv ha kunnskap om leveransemodeller og innsikt i virksomhetsstyringen.

##### Markedsføring og markedsarbeid

Opgaven med felles markedsarbeid for EVU, for eksempel knyttet til merkevaren NTNU Videre, overtas av Kommunikasjonsavdelingen eller Avdeling for studenttjenester, faggruppe Studentrekruttering. Kommunikasjonsavdelingen kan også være et knutepunkt mot arbeidsgivere som ønsker kontakt med NTNU om utvikling av EVU. Fakultetene har ansvar for markedsarbeid rettet mot sine tilbud. Det vil uansett være behov for en bedre samordning og tydeliggjøring av arbeidsdeling mellom ulike deler av fellesadministrasjonen og administrasjonen på fakultetsnivå, som er involvert i studentrekruttering.

##### Studenttjenester og studentkontakt

Fakultet/institutt overtar ansvar og oppgaver når det gjelder eksamen, rombooking og studentkontakt. Opptakskontoret må overta opptaksarbeidet for EVU. Samtidig må fellesadministrasjonen sette fakulteter og institutter i stand til å gjøre sine oppgaver:

Avdeling for studieadministrasjon, Planleggingsenheten, må legge til rette for rombooking og timeplanlegging for blokkundervisning (gjelder all utdanning), se <https://www.ntnu.no/adm/sa/avdeling-for-studieadministrasjon>.

Avdeling for studieadministrasjon, Eksamensenheten, må inkludere behov knyttet til videreutdanning i sin service. I dag beskrives ansvaret slik: «Eksamensenheten sørger for at de eksamener det vitenskapelige miljøet utarbeider blir håndtert på en forsvarlig måte ved å arrangere eksamener for alle våre studenter. Det er også de som produserer vitnemål for oppnådd grad.» Se <https://www.ntnu.no/adm/sa/avdeling-for-studieadministrasjon>. Alternativt kan Avdeling for studieadministrasjon, NTNU Tilrettelegging, bistå. <https://innsida.ntnu.no/tilrettelegging>

Fellesadministrasjonen må arbeide for å sette fakultet/institutt i stand til å følge opp videreutdanningsstudenter med praktisk veiledning (for eksempel: utvikle «chat robot» for de vanlige spørsmålene av praktisk, teknisk karakter, utvikle nettsider med ofte stilte spørsmål og svar, mm). Kanskje kan det være hensiktsmessig å etablere en spesiell førstelinjetjeneste for EVU-studenter i en overgangsperiode. Oppgaven overtas av Avdeling for studenttjenester (her er flere faggrupper aktuelle, se: <https://www.ntnu.no/adm/st/avdeling-for-studenttjenester>).

Konferansevirksomheten som ligger til Seksjon for etter- og videreutdanning kan i denne modellen tenkes videreført som egen seksjon under Avdeling for utdanningskvalitet, eller overført til andre avdelinger i fellesadministrasjonen som Kommunikasjonsavdelingen og/eller Økonomiavdelingen. Dette spørsmålet er viktig og må vurderes nærmere hvis en integrert modell velges. Spørsmålet er utenfor utvalgets mandat.

## 6.6.2 Nærmere om den sentraliserte modellen

### **Strategisk rådgivning og utvikling**

I denne modellen har fellesadministrasjonen et totalansvar for strategisk rådgivning og utvikling av NTNUs etter- og videreutdanning. Støtteapparatet må bistå i utvikling av studieprogrammer, emner og kurs, markedsarbeid mot bredden av offentlige og private finansieringskilder og rådgivning om valg av leveransemodeller. En løsning kan her være at fakultetene har dedikerte kontaktpersoner i seksjonen som spesialiserer seg på markedet til det enkelte fakultet og samarbeider med instituttene om tilbud. Dette innebærer at alle fakulteter må avgi ressurser slik at en sterk, sentral enhet får kapasitet til å gi den støtten som trengs for å bygge opp under NTNUs ambisjoner på EVU-området.

### **Markedsføring og markedsarbeid**

I denne modellen videreføres seksjonens rolle når det gjelder markedsføring og markedsarbeid som i dag under merkevaren NTNU Videre. Det vil uansett være behov for en bedre samordning og tydeliggjøring av arbeidsdeling mellom administrasjonen i ulike deler av fellesadministrasjonen og på fakultetsnivå som er involvert i studentrekruttering.

### **Studenttjenester og studentkontakt**

I denne modellen blir seksjonen førstelinje for alle etter- og videreutdanningsstudenter med ansvar for opptak, eksamen, rombooking og studentkontakt som den er i dag for en stor del av de eksternfinansierte studentene. Disse tjenestene må gjøres tilgjengelige for alle de eksternfinansierte studentene, og det må vurderes som det skal etableres tilsvarende tilbud for rammefinansierte videreutdanningsstudenter. Det gjøres en overordnet vurdering av hvilke studenter som skal ha hvilken type ekstra service fra NTNU og hvordan dette skal finansieres. Det må utredes hvilke konsekvenser arbeidet med å digitalisere prosesser og tjenester vil få.

### 6.6.3 Nærmere om hybridmodellen

#### **Strategisk rådgivning og utvikling**

Som i den integrerte modellen.

#### **Markedsføring og markedsarbeid**

Som i den sentraliserte modellen.

#### **Studenttjenester og studentkontakt**

Som i den sentraliserte modellen.

## 6.7 Fordeler og ulemper med modellene

Utvalget har vurdert fordeler og ulemper ved de tre modellene.

### **Integrert modell - fordeler**

Fordeler med en integrert modell er at ansvaret for EVU legges der ansvaret for annen utdanningsvirksomhet ligger. Dette gir muligheter for å reindrykke kompetansen for utdanningsvirksomheten og integrere videreutdanning som en naturlig del av utdanningsvirksomheten på alle nivå i organisasjonen. En reorganisering gir nye muligheter for å lage effektive systemer og god virksomhetsstyring. Ved å integrere videreutdanning og annen utdanning, legger vi til rette for en helhetlig vurdering av utdanningsporteføljen, strategisk og økonomisk.

### **Integrert modell - ulemper**

Ulemper med en integrert modell er den forutsetter at organisasjonen kan omstille seg slik at oppgaver knyttet til EVU kan løses av de enhetene som løser tilsvarende oppgaver for resten av utdanningsvirksomheten. En integrert modell innebærer en risiko for at støtteapparatet i fellesadministrasjonen oppleves som dårligere for de fagmiljø og studentgrupper som har hatt tett oppfølging og mye praktisk hjelp fra Seksjon for etter- og videreutdanning.

### **Sentralisert modell - fordeler**

Fordeler med en sentralisert modell er at NTNU kan videreføre et samlet, profesjonelt støtteapparat som har spesialisert kunnskap om EVU og god kompetanse på studentoppfølging for målgruppen. En tydelig arbeidsdeling mellom seksjonen og fakultet/institutt kan redusere dobbeltarbeid og avklare forventninger. I en sentralisert modell vil både eksterne og interne ha en sentral enhet å henvende seg til for alle spørsmål om EVU. En seksjon for etter- og videreutdanning vil kunne bidra med å utvikle tilbud, skreddersy løsninger og gi spesiell tilrettelegging for ulike grupper. Forutsatt at kapasiteten er stor nok vil en sentral seksjon kunne betjene alle fagmiljø likt uavhengig av om videreutdanningen er gratis eller involverer betaling. Felles profilering av all EVU kan sees i sammenheng med støtte til strategisk utvikling.

### **Sentralisert modell – ulemper**

Ulemper med sentralisert modell er at rollefordelingen innenfor fellesadministrasjonen og mellom seksjonen og fakultet/institutt blir krevende. Seksjonen får ansvar for et bredt spekter av spesialiserte administrative oppgaver som er fordelt på ulike fellesadministrative seksjoner for andre studenter (rekruttering, opptak, eksamen, rom, profilering, spesiell tilrettelegging, kontakt med omverdenen, mv.). Siden det er vanskelig å sette et entydig skille mellom studenter som tar videreutdanning og andre studenter som enten bygger videre på sin bachelor eller studerer deltid (enkeltemner og grad), vil det være krevende å fordele ansvaret mellom Seksjon for etter- og videreutdanning, andre fellesadministrative enheter og fakultet/institutt. NTNU skal betjene mange ulike fagområder og det er ikke realistisk at en sentral seksjon kan ha inngående kunnskap om

alle fagområder og markeder. Eierforholdet til EVU må uansett ligge på fakultet/institutt, som kjenner sine fagområder.

### Hybridmodell – fordeler

Fordeler med en hybridmodell er langt på vei de samme som for en sentralisert modell, men ved å legge det strategiske ansvaret der det ligger for annen utdanning, vil seksjonen i større grad bli en ren tjenesteleverandør på områdene markedsføring og markedsarbeid, og studenttjenester og studentkontakt. Dette kan forenkle seksjonens rolle noe i forhold til den sentraliserte modellen, og seksjonens kompetanse kan spisses mot de tjenestene som seksjonen skal levere. Modellen krever klare tjenesteavtaler for å sikre tydelig ansvars- og oppgavefordeling. I denne modellen vil det være mulig å differensiere tjenestene til ulike fakulteter. Tjenesteavtaler kan skreddersys avhengig av hvilke tjenester et fakultet ønsker og er villig til å finansiere. For å unngå internfakturering, flyttes rammebevilgning fra fakultetet til seksjonen for å dekke eventuelle ekstra tjenester utover en felles standard.

### Hybridmodell – ulemper

Ulemper med en hybridmodell er langt på vei de samme som for en sentralisert modell. I tillegg vil modellen kreve betydelig koordinering mellom seksjonen og de andre enhetene i fellesadministrasjonen og mellom seksjonen og fakultet/institutt for å unngå dobbeltarbeid og ansvarspulverisering.

## 6.8 Utvalgets vurderinger

Utvalgets flertall anbefaler organisering av støttesystemer etter en integrert modell. For at NTNU skal kunne integrere videreutdanning som del av den totale utdanningsvirksomheten og studieprogramporteføljen ved fakulteter og institutter (anbefaling 1), bør støttefunksjoner så langt som mulig plasseres der tilsvarende oppgaver er plassert for all annen utdanningsvirksomhet.

Ved å velge en integrert modell tar utvalget på alvor at en økning i EVU vil kreve et støtteapparat som kan skaleres og effektivt håndtere alle utfordringer som økt aktivitet medfører. NIFUs gjennomgang av styrker, utfordringer og behov ved dagens EVU-organisering (tabell 3.2 i vedlegg 2), viser at det er krevende å lage et sentralisert støtteapparat som skal gape over både alle de administrative og praktiske oppgavene, og alle fagområder på alle campuser. Utvalget anbefaler med en integrert modell å legge *støttefunksjoner som bør være felles for hele NTNU* til fellesadministrasjonen (nivå 1), og legge disse støttefunksjonene så nær annen utdanningsvirksomhet som mulig. Dette vil legge grunnlag for et godt støtteapparat og klar ansvars- og rollefordeling som vil redusere dobbeltarbeid og avklare forventninger.

En helt ny organisering av sentrale funksjoner gir mulighet for å se på hver enkelt støttetjeneste for EVU i sammenheng med annen utdanning og identifisere hvilke systemer og arbeidsprosesser som må forbedres for å inkludere EVU. Utvikling av administrative systemer som kan håndtere EVU på linje med annen utdanning er en viktig suksessfaktor (og nødvendig uansett løsning). Dette vil kreve god ledelse og tett samarbeid mellom aktører som kjenner EVU-området og de som skal overta oppgaver. Det er viktig å ta vare på kompetansen ved Seksjon for etter- og videreutdanning. Siden noen oppgaver skal overføres til fakultet/institutt, vil opplæring og erfaringsoverføring være en viktig suksessfaktor.

En organisasjonsendring vil som alltid kreve god dialog mellom partene, god ledelse og opplæring av ansatte som skal utføre nye oppgaver. Ressursene og kompetansen i seksjonen må fordeles til enheter som skal overta oppgavene. Det er en forutsetning at alle enheter er klar innen en gitt dato slik at alle oppgaver kan overføres på en forsvarlig måte.

Fagmiljøene og instituttene selv bør ha det overordnede ansvaret for å utvikle nye EVU-tilbud og igangsette en eventuell dialog og forventningsavstemning med relevante aktører fra næringsliv og offentlig sektor.

Møteplasser (seminarer o.l.) på tvers av fakulteter og på tvers av de store satsingene kan være nyttig for å få til mer samarbeid, erfaringsutveksling og opplæring.

Proessen med overføring av oppgaver fra seksjonen til andre enheter må gjennomføres i henhold til avtaleverket om medbestemmelse og omstilling. Det er viktig med en forpliktende tidsplan for iverksetting og tilstrekkelig tid til omstilling for å sikre at viktige oppgaver løses i tide og med riktig kvalitet.

I sammenheng med overgang til ny organisering må man ha i mente at seksjonen er dimensjonert for «gamle» NTNU, mens EVU-aktiviteten etter fusjonen har økt betraktelig og det er et ønske om ytterligere vekst. Mange av dagens tilbydere av EVU vil måtte planlegge sin nye portefølje av tilbud, der enkelte eksisterende tilbud må avsluttes. For å holde en kontinuitet i arbeidet med EVU er det viktig at overgangen til ny modell går over et tilstrekkelig tidsspenn og gjerne med en gradvis overgang, dvs. at ikke alle tjenester overføres på samme tid. Et detaljert vegkart for når ulike oppgaver skal være overført til hvilke enheter bør lages.

## 6.9 Utvalgets anbefalinger

13. NTNU bør satse på videreutvikling og drift av læringsstøtteresurser som gjør det mulig å tilby EVU på tvers av NTNUs campuser og utenfor disse (nettstudier). Utvalget anbefaler bedre samhandling mellom de ulike aktørene og prosjektene i fellesadministrasjonen som har som oppgave å fremme livslang læring, tilrettelegge for fjernstudier og utvikle innovative læringsformer både for førstegangsstudenter og EVU-studenter.

14. NTNU bør i større grad samordne arbeidet med studentrekruttering og arbeide med informasjon om studier på NTNUs nettsider for å utvikle en helhetlig strategi for markedsarbeid rettet mot alle studenter, inkludert EVU-studenter.

15. a)

Utvalget anbefaler at støttefunksjoner for etter- og videreutdanning internt ved NTNU så langt som mulig plasseres der tilsvarende oppgaver er plassert for annen utdanningsvirksomhet. Utvalget anbefaler at fellesadministrasjonen har ansvar for støttefunksjoner som er felles for hele NTNU, og organisere disse støttefunksjonene i samme avdeling/seksjon som støttefunksjoner for annen utdanningsvirksomhet. Støttefunksjoner for fakultet/institutt organiseres som for annen utdanningsvirksomhet. Alle tverrfaglige initiativ må ha et vertsfakultet. En slik organisering vil legge grunnlag for et godt støtteapparat og klar ansvars- og rollefordeling som vil redusere dobbeltarbeid og avklare forventninger. Forslaget innebærer avvikling av Seksjon for etter- og videreutdanning i dagens form og overføring av oppgaver og ressurser til andre enheter. Dette vil gi en ny og tydeligere arbeidsdeling både internt i fellesadministrasjonen og mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt-nivå. Utvalgets forslag er beskrevet detaljert under en **integriert modell** i kapittel 6.

b)

Proessen med overføring av oppgaver fra seksjonen til andre enheter må gjennomføres i henhold til avtaleverket om medbestemmelse og omstilling. Det er viktig å ta vare på kompetansen ved Seksjon for etter- og videreutdanning. Ressurser (personell og penger) må overføres til dit oppgaver plasseres henholdsvis i fellesadministrasjonen og på fakultet/institutt for å sikre at oppgavene ivaretas godt og effektivt. Utvikling av administrative systemer som kan håndtere EVU på linje med annen utdanning, er en viktig suksessfaktor. Det er viktig med en forpliktende tidsplan for iverksetting og tilstrekkelig tid til omstilling for å sikre at viktige oppgaver løses i tide og med riktig kvalitet. Dette vil kreve god ledelse og tett samarbeid mellom aktører som kjenner EVU-området og de som skal overta oppgaver.

Hele utvalget står bak anbefaling 13 og 14, mens et flertall støtter anbefaling 15. Dissenser framgår av vedlegg til rapporten. I drøftingen om anbefalingene ble det stilt spørsmål ved om fakultetene vil være i stand til å bygge opp administrativ støtte som kan være på linje med dagens tilbud, og prioritere EVU. Utvalget anbefaler at rapporten sendes på bred høring i organisasjonen.



## 7. Utvalgets anbefalinger oppsummert

---

1. NTNU bør integrere EVU (EVU) som del av den totale utdanningsvirksomheten. Videreutdanningsvirksomheten skal være integrert i studieprogramporteføljen ved fakulteter og institutter.
2. EVU bør være forankret i enhetenes strategier. Kvaliteten på videreutdanning skal tilfredsstillende de samme kvalitetskrav som for annen utdanning (Studietilsyns forskriften). Faglig interesse, adgangsbegrensning, ressursplanlegging og vurdering av etterspørsel og behov i samfunnet bør i størst mulig grad være den samme for all utdanning uavhengig av om det er mulighet til å hente inn eksterne midler fra studenter eller oppdragsgiver, eller om tilbudet finansieres over rammebevilgningen. Strategiene bør fungere som faglig prioriteringsverktøy ved fakultetene og gjøre det mulig å ta raske beslutninger ved behov.
3. a)
 

NTNU bør i hovedsak anvende sine ressurser på videreutdanning som

  - inngår i eller kan innpasses i gradsgivende program, fortrinnsvis master og erfaringsbasert master
  - gir tilleggskompetanse for kandidater som har fullført bachelorgrad eller mastergrad
- b)
 

Etterutdanning kan være strategisk viktig innenfor noen fagområder og sektorer der behovet for kompetanseheving kan løses best gjennom kortere kurs. Etterutdanning kan lede flere inn mot videreutdanning. En gjennomgang av dagens etterutdanningsportefølje på fakultet og institutt kan være hensiktsmessig i lys av mål, funksjon og kvalitet.
4. Hovedcampusene vil bli en ressurs som gir alle NTNU-studenter muligheter for å bygge nettverk med andre studenter, fagmiljøer og arbeidslivsrepresentanter. Fysiske samlinger på EVU bør derfor legges til campus der det er faglig relevant og hensiktsmessig. Fysiske samlinger vil styrke muligheten for å videreutvikle generiske ferdigheter.
5. En samlet porteføljestyling må hindre utvikling av videreutdanningstilbud som er i konkurranse med hverandre. NTNU bør fremme faglig samarbeid om videreutdanning framfor konkurranse. Overlappende tilbud bør samkjøres. Studietilbud forankres i solide fagmiljø med relevant kompetanse.
6. NTNUs videreutdanning (program og emner) bør som hovedregel følge det ordinære årshjulet både for studiekvalitet og studieplanlegging for å sikre kvalitet og unngå unødvendig administrativt merarbeid. Opprettelse av nye tilbud som krever raskere implementering for å møte eksterne behov, må begrunnes og godkjennes av dekan. Når et tilbud er i drift, bør det inn i det ordinære årshjulet for studieporteføljeutvikling. Videreutdanning bør følges opp i tertialrapporter og i styringsdialoger mellom alle nivå ved NTNU.
7. NTNU bør standardisere søknadsfrister for opptak til videreutdanning. Opptaksfrister som er nær oppstart, medfører mye administrativt merarbeid, krevende ressursplanlegging og ekstrakostnader til markedsføring. NTNU bør arbeide for at UH-sektoren samkjører opptaksfrister for å unngå konkurranse basert på opptaksfrister. Unntak fra NTNUs søknadsfrister for opptak for videreutdanning må begrunnes og godkjennes av dekan.
8. EVU bør være del av ordinære undervisningsoppgaver til faste ansatte ved fakultetet. En strategisk personalplan vil være hensiktsmessig verktøy for å planlegge ressursbruk.
9. Ansatte må ha godkjenning av sidegjøremål for å utføre EVU på vegne av andre private eller offentlige institusjoner. Slik virksomhet kan komme i konkurranseforhold til NTNUs egen virksomhet. Ansatte kan

ikke ta sidegjøremål som innebærer at den ansatte driver med eller medvirker til illojal konkurranse med NTNU. Jfr. NTNUs retningslinjer for sidegjøremål.<sup>16</sup>

10. NTNU må gå gjennom porteføljen av EVU og vurdere om ønsket aktivitet er innenfor regelverket som er gitt av egenbetalingsforskriften, statsstøtteregelverket og BOA-regelverket. NTNU må vurdere om tilbud som ikke er innenfor unntakene i egenbetalingsforskriften, skal tilbys gratis over rammebevilgningen, legges ned eller tilbys som oppdrag.
  - Finansiering av videreutdanning bør i utgangspunktet være kostnadsdekkende gjennom fullfinansierte studieplasser, oppdragsfinansiering, bidragsfinansiering og/eller studentbetaling.
  - Finansiering av etterutdanning (kurs uten studiepoeng) skal være kostnadsdekkende, jfr. statsstøtteregelverket.
11. Utvalget foreslår 9 leveransemodeller som er innenfor regelverket, jfr. kapittel 5.
12. Utvalget foreslår at hvert fakultet/institutt vurderer hva som er hensiktsmessige insentiver for utvikling og gjennomføring av EVU innenfor sine fagområder.
13. NTNU bør satse på videreutvikling og drift av læringsstøtteressurser som gjør det mulig å tilby EVU på tvers av NTNUs campuser og utenfor disse (nettstudier). Utvalget anbefaler bedre samhandling mellom de ulike aktørene og prosjektene i fellesadministrasjonen som har som oppgave å fremme livslang læring, tilrettelegge for fjernstudier og utvikle innovative læringsformer både for førstegangsstudenter og EVU-studenter.
14. NTNU bør i større grad samordne arbeidet med studentrekruttering og arbeide med informasjon om studier på NTNUs nettsider for å utvikle en helhetlig strategi for markedsarbeid rettet mot alle studenter, inkludert EVU-studenter.
15. a)
 

Utvalget anbefaler at støttefunksjoner for etter- og videreutdanning internt ved NTNU så langt som mulig plasseres der tilsvarende oppgaver er plassert for annen utdanningsvirksomhet. Utvalget anbefaler at fellesadministrasjonen har ansvar for støttefunksjoner som er felles for hele NTNU, og organisere disse støttefunksjonene i samme avdeling/seksjon som støttefunksjoner for annen utdanningsvirksomhet. Støttefunksjoner for fakultet/institutt organiseres som for annen utdanningsvirksomhet. Alle tverrfaglige initiativ må ha et vertsfakultet. En slik organisering vil legge grunnlag for et godt støtteapparat og klar ansvars- og rollefordeling som vil redusere dobbeltarbeid og avklare forventninger. Forslaget innebærer avvikling av Seksjon for etter- og videreutdanning i dagens form og overføring av oppgaver og ressurser til andre enheter. Dette vil gi en ny og tydeligere arbeidsdeling både internt i fellesadministrasjonen og mellom fellesadministrasjonen og fakultet/institutt-nivå. Utvalgets forslag er beskrevet detaljert under en **integreert modell** i kapittel 6.

b)

Prosessen med overføring av oppgaver fra seksjonen til andre enheter må gjennomføres i henhold til avtaleverket om medbestemmelse og omstilling. Det er viktig å ta vare på kompetansen ved Seksjon for etter- og videreutdanning. Ressurser (personell og penger) må overføres til dit oppgaver plasseres henholdsvis i fellesadministrasjonen og på fakultet/institutt for å sikre at oppgavene ivaretas godt og effektivt. Utvikling av administrative systemer som kan håndtere EVU på linje med annen utdanning, er en viktig suksessfaktor. Det er viktig med en forpliktende tidsplan for iverksetting og tilstrekkelig tid til

<sup>16</sup> <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Sidegj%C3%B8rem%C3%A5l>

omstilling for å sikre at viktige oppgaver løses i tide og med riktig kvalitet. Dette vil kreve god ledelse og tett samarbeid mellom aktører som kjenner EVU-området og de som skal overta oppgaver.

Hele utvalget står bak anbefaling 1-6 og 8-14, mens et flertall støtter anbefaling 7 og 15. Dissenser framgår av vedlegg til rapporten. I drøftingen om anbefalingene ble det stilt spørsmål ved om fakultetene vil være i stand til å bygge opp administrativ støtte som kan være på linje med dagens tilbud, og prioritere EVU. Utvalget anbefaler at rapporten sendes på bred høring i organisasjonen.

## Ordliste

Ord	Forklaring
Bidrag	EVU hvor ekstern bidragsyter ikke krever kontroll på hvem som tas opp eller på innhold. Institusjonen kan delfinansiere EVU-aktiviteten med egne midler.
BOA	Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet
Egenfinansiering = internfinansiering	Finansiert av institusjonens bevilgning.
Egenbetaling	Studentens betaling for studietilbud (kan være grupper av studenter).
Eksternt finansiert virksomhet	Finansiert av eksterne kilder (utenfor institusjonen).
Etterutdanning	Kurs som gir vedlikehold og oppdatering på kompetanse innenfor et område eller stilling uten å gi formell kompetanse. Etterutdanning er kortere kurs som ikke avsluttes med eksamen eller gir studiepoeng, og som ikke inngår i et gradssystem.
EVU	Forkortelse og samlebetegnelse for etter- og videreutdanning.
Fag/emne	Fag/emner er de minste studiepoenggivende enheter med faglig innhold fastsatt av institusjonen.
FS	Felles Studentsystem. FS er et nasjonalt administrativt verktøy for studierelaterte oppgaver
Gratisprinsippet	Lik rett til utdanning, se universitets- og høyskoleloven § 7-1.
Ikke-økonomisk aktivitet	The Authority considers that the following activities are generally of a non-economic character: <i>“public education organised within the national educational system, predominantly or entirely funded by the State and supervised by the State is considered as a non-economic activity<sup>17</sup>.”</i> (Utdanningstilbud som er en del av det offentlig overvåkede/kontrollerte og finansierte utdanningssystemet.)
Kurs	Utdanning som ikke gir studiepoeng.
MOOC	Massive Online Open Course (MOOC) er fjernundervisningsemner eller kurs som følges på nett hvor studieplasser ikke er begrenset av antall lærere, slik at antall studenter kan være flere tusen
Oppdrag	EVU hvor oppdragsgiver bestemmer hvem som skal delta. Oppdragsgiver skal dekke alle kostnader, både direkte og indirekte kostnader. I tillegg skal det beregnes en rimelig fortjeneste på oppdraget.  I egenbetalingsforskriften defineres oppdrag som omsetning av forsknings-, undervisnings- og andre tjenester mot vederlag, og som ikke er rettet mot enkeltstudenter.
Salg	EVU-hvor det er fri påmelding og enkeltstudenter betaler deltakeravgift. For salg som er økonomisk aktivitet, skal

<sup>17</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:E2014C0271&from=EN>, (19)

Ord	Forklaring
	<p>studenten(e) dekke alle direkte og indirekte kostnader som aktiviteten fører med seg, og det skal beregnes en rimelig fortjeneste.</p> <p>For salg som er ikke-økonomisk aktivitet skal det ikke beregnes margin for fortjeneste.</p>
Studieprogram	<p>Studieprogram er en gitt samling fag/emner som er fastsatt i studieplan, som studenter tas opp til, og som fører fram til grads- eller yrkesutdanning.</p>
Vertsfakultet	<p>Fakultetet som har linjeansvar for studieprogram eller en felles satsing med emner fra flere fakulteter.</p>
Videreutdanning	<p>Emner som <i>gir ny formell kompetanse på universitets- eller høyskolenivå og studiepoeng innen eller utenfor gradssystemet</i>. Videreutdanninger er ment å tilpasses samfunnet og arbeidslivets behov og tar opp kvalifiserte kandidater på eget opptak.</p> <p>Kan være frittstående enkeltemner, fagprogram med en serie eller samling av emner rettet mot en bestemt målgruppe eller fagområde eller erfaringsbaserte masterprogrammer.</p>
Økonomisk aktivitet	<p>EVU som <i>ikke</i> faller inn under definisjonen av <i>ikke-økonomisk aktivitet</i> over.</p>
Årsenhet	60 studiepoeng

## Vedlegg

1. NTNUs EVU-virksomhet 2017
2. Mandatdokument
3. Dissenser og uttalelse

## 1. NTNUs EVU-virksomhet 2017

Videreutdanningsvirksomheten i Norge måles i studiepoeng og årsheter<sup>18</sup> (60 studiepoeng). Hovedbildet ved NTNU er med basis i resultatene for 2017 (tall fra FS):

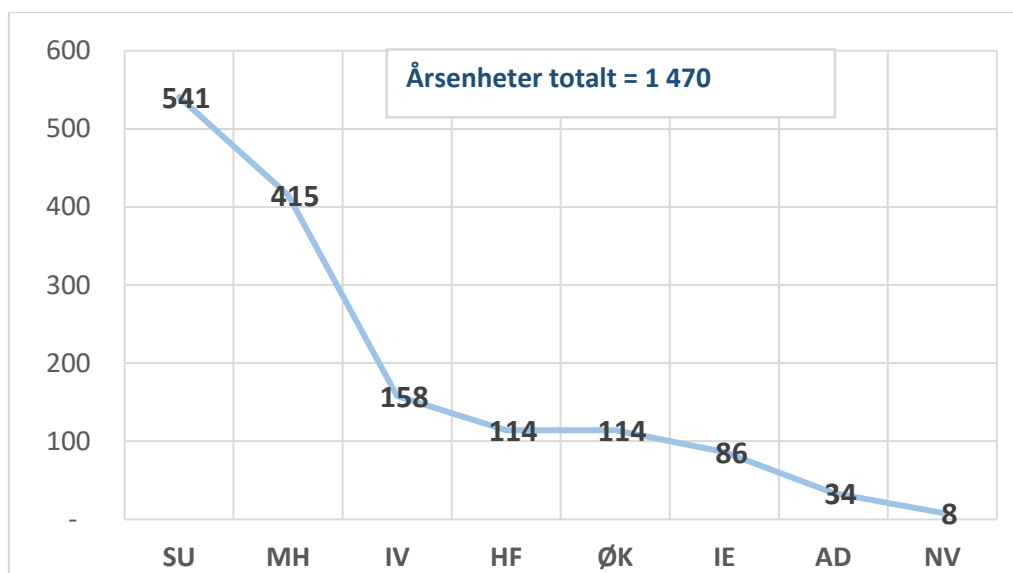
- Anslagsvis 65 % av produserte årsheter ved NTNU representerer fagområder som i hovedsak er rettet mot offentlig sektor
- Anslagsvis 24 % av produserte årsheter representerer hovedprofilen
- MH og SU står for om lag 65 % av produserte enheter
- Det er betydelige forskjeller i andelen egenfinansiering, eksternfinansiering og delfinansiering mellom fagområder og fakulteter
- 10 erfaringsbaserte mastere bidrar alene med 33 % av produserte årsheter

Etterutdanningsvirksomheten:

- Den nasjonale rapporteringen av etterutdanning (kurs uten studiepoeng) ble terminert i 2012
- På NTNU har vi ikke en helhetlig oversikt over etterutdanningskurs

### 1. Årsheter fordelt på fakulteter og finansiering

NTNU har en klar videreutdanningsprofil rettet mot offentlig sektor. Denne profilen er et resultat av fusjonen. Da kom høyskolene inn med en betydelig videreutdanningsportefølje rettet mot grunnskole (HiST) og sykepleie (HiG, HiST og HiÅ). Årshetsproduksjonen til NTNU økte med 83 % fra 800 i 2015 til 1475 ÅE i 2016 (det første fusjonsåret).



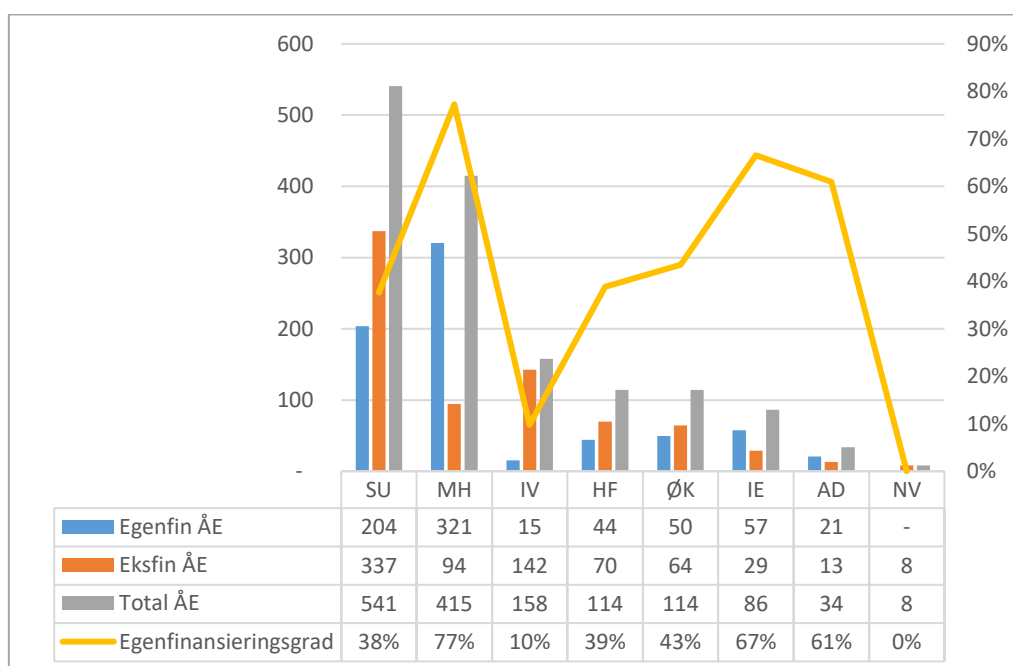
Figur V.1 Fordeling av produserte årsheter ved fakultetene

SU og MH har tilsammen 65% av NTNUs samlede produksjon. I all hovedsak er begge fakultetenes videreutdanningstilbud finansiert gjennom stabile og forutsigbare bevilgninger over statsbudsjettet.

<sup>18</sup> 'Årsheter' og 'heltidsekvivalenter' er synonymmer.

Tyngdepunktet i tilbudet til SU er rettet mot videreutdanning av lærere (KOMPIS, Kompetanse for kvalitet) som er bidragsfinansiert fra Utdanningsdirektoratet (definert som 100 % eksternfinansiert). SU har også høy produksjon gjennom et par erfaringsbaserte mastere. MH har fullfinansierte studieplasser til spesialistsykepleieutdanningene.

NTNUs hovedprofil er primært representert ved IV, IE og NV. I tillegg kommer deler av fagporteføljen til AD og ØK, og relaterte tilbud i porteføljen rettet mot lærere (KOMPIS). I sum utgjør dette ca. 24% (346 årsheter) av totalen på 1470.

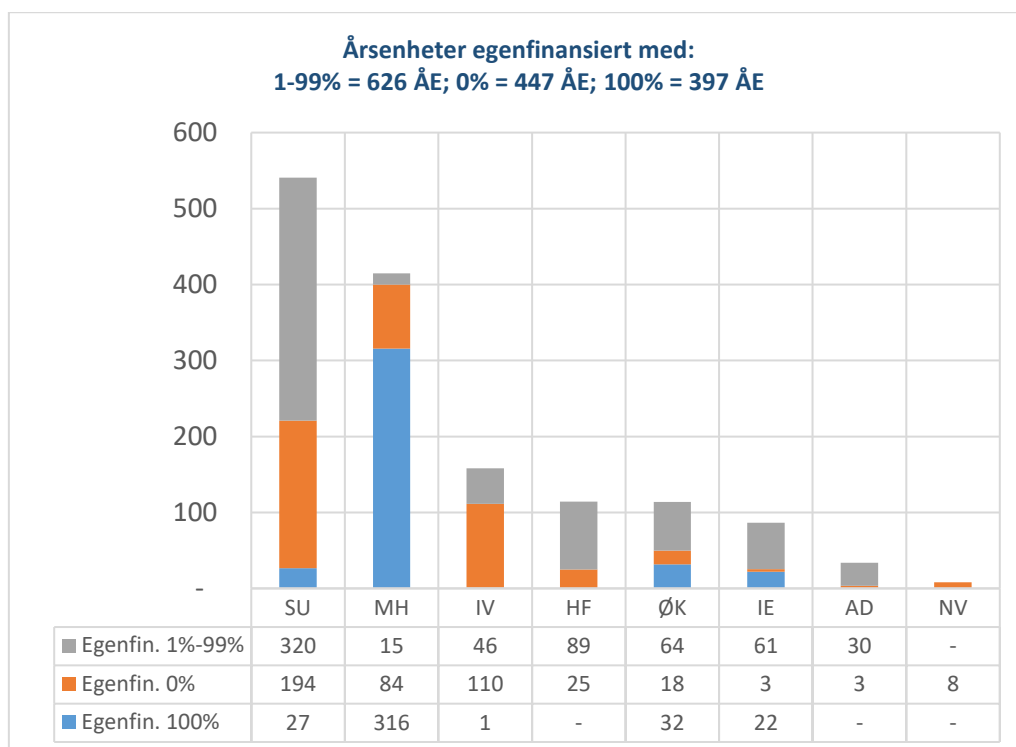


Figur V.2 Egenfinansierte og eksternfinansierte årsheter

Figur V.2 viser at egenfinansieringsgraden varierer betydelig mellom fakultetene. SU har høy andel eksternfinansierte årsheter som følge av KOMPIS. MH har høy andel egenfinansierte årsheter som følge av fullfinansierte studieplasser til spesialistsykepleie. IV har høy andel eksternfinansierte årsheter.

Figur V.3 viser andeler av årsheter som er 0 % egenfinansiert, delvis egenfinansiert (0-99 %) og 100 % eksternfinansiert. Tabell V.2 viser en mer detaljert fordeling mellom instituttene.





Figur V.3 Delfinansiering ved fakultetene

Alle fakulteter med unntak av NV, IV og MH har høy grad av delfinansierte årsenheter. MH har i praksis rendyrket 100 % eller 0 % egenfinansiering

Tabell V.1 viser fordelingen av årsenhetene som er 100 % egenfinansiert. MH har 80 % av enhetene, og sykepleievidereutdanningene står for de fleste av disse, fordelt på instituttene i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. Ved ØK er det Master of Public Administration som er egenfinansiert. Innholdet i IEs- årsenheter ligger i skjæringspunktet informatikk/helse.

Fakulteter	Egenfin ÅE	Eksternfin ÅE	SUM ÅE	ÅE totalt
<b>MH</b>	316	-	316	100 %
<b>ØK</b>	32	-	32	100 %
<b>SU</b>	27	-	27	100 %
<b>IE</b>	22	-	22	100 %
<b>IV</b>	1	-	1	100 %

Tabell V.1 Fordeling av alle årsenheter med 100% egenfinansiering

## 2. Fordeling av videreutdanningsproduksjonen på instituttene

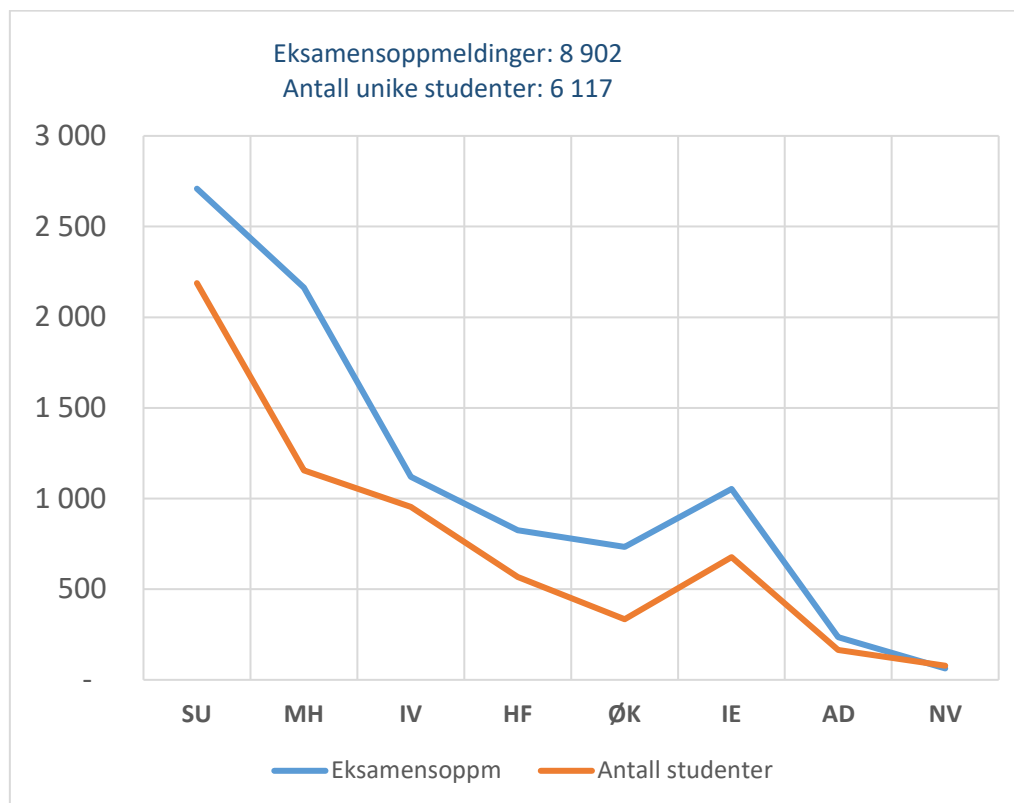
I 2017 tilbød 35 av 54 institutter videreutdanning med avlagte studiepoeng. Fire institutter hadde hver et resultat på over 100 årsenheter og i sum står disse for om lag 50% av antall årsenheter totalt:

Fakulteter og institutter. Videreutdanning 2017	Tall emner	ÅE totalt	Oppm. eksam	Bestått
<b>AD</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>235</b>	<b>223</b>
Fakultet for arkitektur og design	11	30	228	216
Institutt for arkitektur og teknologi	2	3	7	7
<b>HF</b>	<b>36</b>	<b>114</b>	<b>825</b>	<b>725</b>
Institutt for filosofi og religionsvitenskap	1	0	47	9
Institutt for kunst- og medievitenskap	2	8	45	41
Institutt for musikk	3	5	49	42
Institutt for språk og litteratur	30	101	684	633
<b>IE</b>	<b>77</b>	<b>86</b>	<b>1 053</b>	<b>810</b>
Institutt for datateknologi og informatikk	60	60	742	594
Institutt for informasjonssikkerhet og kommunikasjonsteknologi	7	5	63	44
Institutt for matematiske fag	10	21	248	172
<b>IV</b>	<b>57</b>	<b>158</b>	<b>1 120</b>	<b>1 040</b>
Institutt for bygg- og miljøteknikk	31	91	670	611
Institutt for energi- og prosesseteknikk	1	5	18	18
Institutt for geovitenskap og petroleum	2	2	17	16
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk	1	1	3	2
Institutt for konstruksjonsteknikk	1	1	2	2
Institutt for maskinteknikk og produksjon	19	49	334	315
Institutt for vareproduksjon og byggteknikk	2	10	76	76
<b>MH</b>	<b>134</b>	<b>415</b>	<b>2 164</b>	<b>2 070</b>
Institutt for helsevitenskap i Gjøvik	19	55	203	183
Institutt for helsevitenskap i Ålesund	24	85	351	346
Institutt for klinisk og molekylær medisin	11	22	97	90
Institutt for nevromedisin og bevegelsesvitenskap	5	10	55	55
Institutt for psykisk helse	32	97	592	554
Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie	29	127	709	694
Institutt for sirkulasjon og bildediagnostikk	14	19	157	148
<b>NV</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>58</b>
Institutt for bioingeniørfag	1	2	3	3
Institutt for biologi	1	3	23	22
Institutt for fysikk	2	2	20	18
Institutt for kjemi	3	2	17	15
<b>SU</b>	<b>111</b>	<b>541</b>	<b>2 709</b>	<b>2 565</b>
Institutt for lærerutdanning	63	353	1 608	1 551
Institutt for pedagogikk og livslang læring	33	117	544	515
Institutt for sosialantropologi	1	1	9	9
Institutt for sosialt arbeid	3	7	32	29
Institutt for sosiologi og statsvitenskap	11	63	516	461
<b>ØK</b>	<b>23</b>	<b>114</b>	<b>733</b>	<b>672</b>
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse	16	82	535	486
Institutt for internasjonal forretningsdrift	1	2	3	3
NTNU Handelshøyskolen	6	30	195	183
<b>Totalsum</b>	<b>458</b>	<b>1 470</b>	<b>8 902</b>	<b>8 163</b>

Tabell V.2. Årsverksproduksjon 2017 fordelt på instituttene

### 3. Tallet på eksamensoppmeldinger og studenter

Bak tallene for årsheter og finansieringskategorier ligger en omfattende aktivitet. Figur V.4 viser tallet på eksamensoppmeldinger og studenter i 2017:



Figur V.4. Eksamensoppmeldinger og studenter

\*\*\*\*\*

## 2. Fullstendig mandat

### ETTER- OG VIDEREUTDANNING (EVU) VED NTNU. Fastsatte mandater

Til:	Arbeidsgruppe 1 og 2, EVU
Kopi til	Fakultetene, Dekanmøtet
Fra:	Prorektor Anne Borg

### Oppfølging av NTNUs strategi og politikk for EVU og videreutvikling av EVU porteføljen

#### Bakgrunn

NTNUs EVU-politikk ble vedtatt av rektor 15. desember 2015. Denne politikken har følgende ambisjoner:

- *NTNU er det beste og mest attraktive universitet for videreutdanning i Norge.* NTNU har tette koblinger til arbeidslivet og bidrar til å skape et grunnlag for et konkurransedyktig norsk arbeidsliv samt til å løse globale utfordringer. NTNU samarbeider med velrennomerte universiteter internasjonalt.
- *NTNUs EVU er forskningsbasert.* Med en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor gir NTNU et unikt, tverrfaglig EVU-tilbud tilpasset arbeidslivets behov.
- *NTNUs EVU-virksomhet er preget av høy kvalitet og leveres på en måte som gjør det mulig å kombinere utdanning med en yrkeskarriere.* NTNU er ledende på å ta i bruk teknologistøttede undervisningsformer.
- *EVU-virksomheten styrker NTNUs omdømme.* Den er organisert på en måte som profilerer NTNU og samtidig gjør det attraktivt for NTNUs ulike fagmiljøer å engasjere seg.
- *NTNU tiltrekker seg toneangivende internasjonale konferanser innenfor naturvitenskap, teknologi, helse, lærerutdanning, samfunnsfag og humaniora.*

Politiske signaler gitt i Meld. St. 16 (2016-2017) tilsier et økt fokus på livslang læring i årene framover. Dette er også vektlagt i NTNUs EVU-politikk og den strategiske satsingen på livslang læring som er uttrykt i NTNUs strategi vedtatt av styret 06.12.2017. Et utviklingsmål i strategien er at NTNU skal utvikle etter- og videreutdanningstilbud i samspill med arbeidslivet.

I omtalen av regjeringens prioriteringer og forventninger i KDs tildelingsbrev til NTNU for 2018 løftes *bl.a. livslang læring og dimensjonering av studietilbud* fram som områder som vil ha særlig oppmerksomhet framover for å realisere målet om økt kvalitet i UH-sektoren.

Rektor ønsker nå å sette fokus på EVU-aktiviteten ved NTNU i lys av strategien og EVU-politikken. Temaet er ytterligere aktualisert ved at arbeidslivet etterspør etterutdanningstilbud innen digitalisering på ulike områder. Temaet er tatt opp i tre dekanmøter høsten 2017, med den konklusjon at det nedsettes to arbeidsgrupper. Arbeidsgruppe 1 tar for seg prinsipielle forhold knyttet til EVU-aktiviteten. Arbeidsgruppe 2 utarbeider spesifikt et forslag til utvikling av EVU-tilbud rettet på digitalisering innen ulike virksomhetsområder. Muligheter for EVU-virksomhet lokalisert i Oslo-regionen tas inn i arbeidet til denne arbeidsgruppen. Mandat og sammensetning for hver av de to arbeidsgruppene er beskrevet i det følgende. Dekanmøtet fungerer som styringsgruppe for arbeidet.

Utfyllende rammer for arbeidet er gitt i vedlegget. Dersom arbeidsgruppene ser behov for justering av mandat tas dette opp med prorektor for utdanning.

#### Mandat og sammensetning for EVU-arbeidsgruppe 1

Det er et stort behov for EVU som kan bidra til omstilling innenfor et bredt spekter av offentlige og private virksomheter i Norge. Samtidig ser vi at det er stor variasjon mellom sektorer når det gjelder mulighet til å finansiere nødvendig kompetanseheving.

Arbeidsgruppens mandat er spesifikt rettet mot operasjonalisering av NTNUs ambisjoner om økt EVU og hvilke krav det setter til finansiering og hvordan NTNU strukturerer seg internt gjennom organisering, styring og støttefunksjoner.

NTNUs EVU-politikk fra 2015 fastslår at EVU bør organiseres som del av den faste virksomheten ved institutter og fakulteter, og drives av ordinære vitenskapelige ansatte og ved at EVU inngår i NTNUs ordinære studieplan- og kvalitetsprosesser.

Det er i dag en arbeidsdeling mellom fakultet, institutt og enheter på virksomhetsnivået når det gjelder drift av EVU. Fakultet og institutt har faglig og økonomisk ansvar mens Seksjon for etter- og videreutdanning i Fellesadministrasjonen har ansvar for generell profilering og markedsføring, opptak og studentkontakt samt praktisk gjennomføring og økonomioppfølging. Seksjon for etter- og videreutdanning er delvis bevilgningsfinansiert via basisbevilgning i RFM. Ved oppdrag avsettes en sum per emne/student til dekning av seksjonens administrative kostnader.

Arbeidsgruppen bes utrede hvordan NTNU skal styrke EVU-virksomheten med basis i dagens EVU-politikk. Gruppen skal blant annet:

- Identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler for NTNUs EVU-virksomhet innen strategisk viktige fagområder for NTNU, med særskilt fokus på organisering, styring, støttefunksjoner og finansiering.
- Foreslå tiltak som kan redusere hindringer og utnytte muligheter, herunder eventuelle behov for nye eller utvidede finansieringsordninger der markedet ikke har betalingsevne eller – vilje til å dekke totalkostnadene ved utdanningstiltak.
- Foreslå en enhetlig modell for iverksetting av faglig styring og ledelse av EVU på linje med ordinær utdanningsvirksomhet, for sikre en samlet og overordnet strategisk utvikling av EVU-tilbud og NTNUs øvrige studieportefølje.
- Evaluere dagens arbeidsdeling mellom fakultet/institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning og andre enheter på sentralt nivå, og foreslå hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten.

Arbeidsgruppen bes ferdigstille sitt arbeid innen 01.12.2018. Gruppen bes rapportere jevnlig til styringsgruppen under arbeidet.

EVU-arbeidsgruppe 1 har denne sammensetningen [pr. dd]:

- Marit Reitan (leder), dekan SU-fakultetet
- Ragna Ann Berge, seksjonsleder, Seksjon for etter- og videreutdanning, Avdeling for utdanningskvalitet
- Sara Brinch, prodekan HF-fakultetet
- Hallstein Hemmer, instituttleder, Institutt for kjemi, NV-fakultetet
- Halvor Holtskog, professor, Institutt for vareproduksjon og byggtknikk (Gjøvik), IV-fakultetet
- Roy Johnsen, professor, Institutt for maskinteknikk og produksjon, IV-fakultetet
- John Krogstie, Institutt for informasjonsteknologi og informatikk, IE-fakultetet
- Arve Pettersen, instituttleder NTNU Handelshøyskolen, ØK-fakultetet
- Svanhild Schjønberg, professor, Institutt for klinisk og molekylær medisin, MH-fakultetet
- Elin Margrete Aasen, instituttleder, Institutt for helsevitenskap, MH-fakultetet

Sekretariat:

- Arnulf Omdal (leder), Rektors stab
- Linda Fredriksen, SU-fakultetet
- Per Eivind Kjøl

Medarbeidere fra Seksjon for etter- og videreutdanningen vil bidra med innspill.

Avgrensede bidrag fra enheter ved fakultetene vurderes ved behov.

Lise T. Sagdahl vil sørge for å gi arbeidsgruppen nødvendig oppdatering og sikre at arbeidet samordnes med den nasjonale arbeidsgruppen i UHR.

## Mandat og sammensetning for EVU-arbeidsgruppe 2

Arbeidsgruppens mandat er spesifikt rettet mot utvikling av nye kurs og programmer innen digitalisering. Det videre arbeidet knyttet til etablering av NTNU EVU i Oslo følges også opp av denne arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen bes utrede omstillingsbehovet innen digitalisering i utvalgte deler av arbeidslivet og hvordan NTNU kan utvikle EVU-tilbud som møter dette behovet, herunder:

- kartlegge hva slags tilbud som etterspørres
- kartlegge hva som tilbys av potensielle konkurrenter
- utarbeide et "veikart for teknologibedriftene", eventuelt for andre aktuelle bransjer
- utrede modeller for markedsføring og dialog/samarbeid med arbeidslivet
- foreslå et tilbud som kan bygges opp over tid, med oppstart høsten 2018, og med tilhørende tidsplan
- vurdere ressursbehov for det foreslåtte tilbudet

I forhold til etableringen av NTNU EVU Oslo bes arbeidsgruppen:

- vurdere mulighetene for å benytte lokasjon i Oslo for utvalgte EVU-tilbud
- vurdere potensielle lokale samarbeidspartnere, i lys av foreslått EVU-portefølje
- vurdere kriteriene for en bærekraftig økonomisk modell

Arbeidsgruppen bes ferdigstille sitt arbeid innen 01.12.2018. Arbeidsgruppen bes rapportere jevnlig til styringsgruppen under arbeidet.

EVU-arbeidsgruppe 2 har følgende sammensetning:

- Dekan Olav Bolland (leder), IV-fakultetet
- Dekan Monica Rolfsen, ØK-fakultetet
- Prodekan Roger Midtstraum, IE-fakultetet
- Prodekan Jon Magnussen, MH-fakultetet
- Viserektor Jørn Wrolsen, NTNU i Gjøvik
- Prodekan Tine Hestbek, SU-fakultetet

Sekretariat:

- Seksjon for etter- og videreutdanning

\*\*\*\*\*

Vedlegg: Utfyllende rammer og forutsetninger for arbeidet til begge arbeidsgrupper

## Vedlegg: Utfyllende rammer og forutsetninger for arbeidet til begge arbeidsgrupper

Dette vedlegget gir utfyllende informasjon om rammer og avgrensninger for gruppens mandater og arbeid. Avsnitt 1 og 2 gjelder i hovedsak arbeidsgruppe 1. Avsnitt 3 og 4 gir felles forutsetninger for begge arbeidsgruppene.

### 1. Rammefordelingsmodellen og EVU

NTNU innførte ny Rammefordelingsmodell (RFM) 1.1.2018. Styret vedtok arbeidsgruppens anbefaling om at **eksternfinansierte** studiepoeng ikke skal gi uttelling i resultatkomponenten i RFM. Alle **egenfinansierte** studiepoeng gir uttelling i resultatkomponenten i RFM. I kapittel 5.1 i sluttrapporten for utredning av ny RFM står det følgende begrunnelse (viktige poeng er uthevet):

#### 5.1 Indikator for studiepoeng

*Indikatoren for studiepoeng gir uttelling per produsert studiepoengekvivalent (60 studiepoeng) der størrelsen på uttellingen avhenger av hvilken kategori (A-F) studieprogrammet er plassert i.*

*Vi tilrår at indikatoren for studiepoeng videreføres med samme metodikk som i KDs finansieringsmodell, nedskalert, men med det samme relative styrkeforholdet mellom kategoriene.*

*Vi tilrår også at det kun gis uttelling i resultatkomponenten for de studiepoengene som KD gir uttelling for, dvs. egenfinansierte studiepoeng. Dette betyr at eksternfinansierte studiepoeng ikke inkluderes i RFM som indikator. **Nivået på bevilgningen for eksternfinansierte studiepoeng ved gamle NTNU i 2015 (ca. 28,5 mill. kr i IFM), legges imidlertid inn i fakultetenes rammebevilgning ved innføring av RFM i 2018.** Høgskolene har ikke gitt uttelling for eksternfinansierte studiepoeng i sine budsjettfordelingsmodeller.*

*Det er en rekke komplekse forhold rundt eksternfinansierte studiepoeng som gjør at vi fraråder å inkludere disse som indikator i RFM. Eksternfinansiert utdanning som er åpen for alle, kan egenfinansieres helt eller delvis av institusjonen som tilbyr utdanningen. Andelen studiepoeng som egenfinansieres på et studieprogram, gir uttelling i KDs finansieringssystem gjennom resultatkomponenten, mens andelen studiepoeng som er eksternfinansiert, ikke gir uttelling. Utfordringen er at sektoren mangler en felles metodikk for å beregne totale kostnader knyttet til utdanningsaktivitet. Universitets- og høyskolerådet (UHR) arbeider med å utvikle en totalkostnadsmodell (TDI-modell) for etter- og videreutdanning som vil gi et grunnlag for å beregne NTNUs reelle kostnader for eksternfinansierte studiepoeng. Innføring av en totalkostnadsmodell vil kreve en gjennomgang av kostnader og inntekter på alle eksternfinansierte studieprogrammer for å fastsette riktig egenfinansieringsprosent. Porteføljen av tilbud vil også måtte vurderes på nytt etter fusjonen, og basert på et riktigere kostnadsbilde. Det er dermed betydelig usikkerhet knyttet til utviklingen av eksternfinansierte studiepoeng, noe som gjør den lite egnet som indikator i en rammefordelingsmodell.*

*Vi konkluderer med at eksternfinansierte studiepoeng bør gi et sterkt nok insentiv i seg selv gjennom den betalingen som oppnås direkte. Egenfinansiering av aktiviteten gir i tillegg NTNU tildeling gjennom KDs resultatkomponent for den andelen av studiepoengene som egenfinansieres. **Insentivmidler for å realisere strategien for etter- og videreutdanning utover de som ligger i rammebevilgningen til fakultetene, kan legges i SO-komponenten.***

### 2. Pågående arbeid i regi av Universitets- og høyskolerådet (UHR):

#### 1. TDI modell for EVU

En arbeidsgruppe arbeider med en modell for å beregne **totale kostnader** for EVU basert på metodikken i TDI-modellen for forskning. Denne arbeidsgruppen har to deltakere fra NTNU: Seniorrådgiver Lars Gunnar Indreiten og seniorrådgiver Kai Robert Jakobsen. Gruppen forventes å levere en modell i løpet av våren 2018 og forslaget sendes på høring i UH-sektoren.

En totalkostnadsmodell vil gi et grunnlag for å beregne kostnader og dermed priser for kursene og studiepoengene som tilbys som EVU.

Arbeidsgruppen benytter følgende definisjoner for EVU:

**Etterutdanning:** Emner som gir vedlikehold og oppdatering på kompetanse innenfor et område eller stilling. Etterutdanning er ofte korte kurs som ikke gir formell eksamen eller studiepoeng, og inngår ikke i et gradssystem.

**Videreutdanning:** Emner som gir ny formell kompetanse på universitets- eller høyskolenivå og studiepoeng innen eller utenfor gradssystemet. Videreutdanninger er ment å tilpasses samfunnet og arbeidslivets behov og tar opp kvalifiserte kandidater på eget opptak.

EVU kan f.eks. være frittstående enkeltkurs, fagprogram med en serie eller samling av kurs rettet mot en bestemt målgruppe eller fagområde eller erfaringsbaserte masterprogrammer.

## 2. Retningslinjer for finansiering av etter- og videreutdanning - UHR-arbeidsgruppe

EVU kan klassifiseres slik i bidragsprosjekter, oppdragsprosjekter og salg:

### Bidrag

EVU-kurs hvor ekstern bidragsyter ikke krever kontroll på hvem som tas opp på kurset. Institusjonen kan **delfinansiere** kurset med egne midler.

### Oppdrag

EVU-kurs hvor **oppdragsgiver bestemmer** hvem som skal delta på kurset. Oppdragsgiver skal dekke **alle** kostnader til kurset, både **direkte og indirekte kostnader**. I tillegg skal det beregnes en **rimelig fortjeneste** på oppdraget.

### Salg

EVU-kurs hvor det er fri påmelding og enkeltstudenter betaler deltakeravgift. For salgskurs skal studenten(e) dekke **alle direkte og indirekte kostnader** som aktiviteten fører med seg, og det skal beregnes en **rimelig fortjeneste**.

Når det gjelder **salgskurs**, så har KD har åpnet for at det «*i enkelte svært begrensede tilfeller vil det likevel kunne være adgang til å kreve egenbetaling for et tilbud der også institusjonen finansierer deler av kostnadene. Det er dette som er angitt i forskrift om egenbetaling § 3-2 annet ledd. Denne forskriften må imidlertid leses i lys av andre kilder, inkludert Norges forpliktelser etter EØS-avtalen.*»

UHR har opprettet en arbeidsgruppe som bes om å utrede forståelsen av *regelverket for finansiering av etter- og videreutdanningsvirksomhet (EVU)* i UH-sektoren.

- Målet for arbeidsgruppens arbeid er å skape en omforent forståelse for hvordan UH-sektoren bør forholde seg til statsstøtteregler, egenbetalingsforskriften, BOA-reglementet og Kunnskapsdepartementets finansieringssystem innenfor EVU-området.
- Arbeidsgruppens arbeid skal munne ut i veiledende anbefalte retningslinjer for finansiering av etter- og videreutdanning.
- Arbeidsgruppen bes om å levere sitt forslag til retningslinjer innen 15. juni 2018.
- Forslaget vil bli sendt på høring i UH-sektoren, før det legges fram for UHRs styre.

Arbeidsgruppen ledes av seniorrådgiver Lise T. Sagdahl. Seniorrådgiver Hanne M. Sørgerd (jurist) i Avdeling for virksomhetsstyring deltar også i arbeidsgruppen fra NTNU.

## 3. Forutsetninger for NTNUs arbeid, økonomi

For å unngå dobbeltarbeid, må begge arbeidsgrupper ha som forutsetninger:

- **Beregningsmodell for totale kostnader for EVU** kommer våren 2018. Modellen gjør at vi kan synliggjøre totale kostnader for EVU, inkludert utviklingskostnader. Denne beregningsmodellen legges til grunn for prisingen av eksterntfinansierte kurs.
- **EVU finansieres enten 100 % av eksterne midler eller 100 % av NTNU** (bevilgningsfinansiert, innenfor rammebevilgningen). Dette er kun en forutsetning for å forenkle arbeidet vårt i påvente av at UHR avklarer om og eventuelt når EVU-studenter kan bidra med delvis egenbetaling. Eventuelle spørsmålstillinger knyttet til dette prinsippet tas opp med styringsgruppen.



#### 4. Forutsetninger for NTNUs arbeid, studieportefølje

- Faglig og strategisk utvikling av EVU ligger formelt i dag i linjen på tilsvarende måte som øvrig studieportefølje ligger, slik dagens EVU politikk forutsetter. Krav til kvalitetsoppfølging i forhold til NOKUTs tilsynsforskrift er den samme for all studiepoenggivende utdanning ved NTNU. Jfr. NTNUs kvalitetssystem. <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Kvalitetssystem+for+utdanning>

\*\*\*\*\*

### 3. Dissenser og uttalelse

1. Dissens fra Roy Johnsen, Halvor Holtskog og Arve Pettersen
2. Dissens fra Ragna Ann Berge
3. Uttalelse fra Seksjon for etter- og videreutdanning

## Dissens vedørende konklusjoner i rapport fra EVU arbeidsgruppe 1

De undertegnede kan ikke stille seg bak alle anbefalingene som gis i rapporten. I det etterfølgende er årsaken til dissensen for de aktuelle anbefalingene kort beskrevet og hvem som støtter dissensene.

### Anbefaling 15

Rapporten vektlegger desentralisert arbeid med EVU, dvs fakultet og institutter skal i større grad ha ansvar for utvikling av tilbud og administrasjon / markedsføring av tilbud. Dette medfører økt ressursbelastning i en allerede presset arbeidssituasjon. For utdanninger som opplever en sterk konkurransesituasjon er dette krevende, og forslaget kan ikke støttes.

Rapporten konkluderer med at NTNU VIDERE skal legges ned, og at stillingene overføres til andre administrative enheter der hvor de naturlig hører hjemme. Dette skal gi mer effektiv serviceleveranse. Vi er sterkt uenig i dette, og vil hevde at det motsatte vil skje. Koordineringskostnadene vil øke, og kombinert med økt press på fakultet/institutt, vil dette gjøre det lite attraktivt å inltiere EVU-virksomhet. Et paradoks er det at rapporten ser på sterkere koordinering på en rekke felter som en av de største utfordringene.

Slik vi ser det, er det motsatt konklusjon som gjelder. Det er behov for et sterkere NTNU VIDERE, som fortsatt tar på seg oppgaver relatert til forståelse for behov i markedet, markedsføring, opptak og generell administrasjon. Et kontaktpunkt vil gjøre det mer attraktivt å gjennomføre EVU-aktivitet. Vi viser til NHH og BI som har stor suksess i EVU-markedet med sentraliserte modeller.

Denne dissensen støttes av:

  
Arve Pettersen      Halvor Høltskog      Roy Johnsen

### Anbefaling 1 og 8:

Der hvor man får basisbevilgning for aktivitetene er dette greit. Der hvor man har rene betalingsprogrammer, eksempelvis MTM ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, er det umulig å få dette til å bli selvfinansierende uten innleie av personell / ekstrabetaling. En prioritering av fast vitenskapelig ansatte til EVU-virksomhet vil også gå utover den ordinære undervisningskvaliteten.

Rapporten problematiserer videre i for liten grad risiko ved EVU-virksomhet, og konklusjonene ivaretar ikke i nevneverdig grad fakultet/institutter med høy søknad på ordinære studier. Hvorfor skal man flytte aktivitet til et mer risikofylt marked, når man har studenttilgang? Rapporten synes å være skrevet for statlig finansierte EVU-tilbud, og ikke EVU-tilbud i et konkurransemarked.

Avslutningsvis vil vi kommentere en setning i mandatet. «Arbeidsgruppen bes utrede hvordan NTNU skal styrke EVU-virksomheten med basis i dagens EVU-politikk». Denne er nedfelt i en utredning fra desember 2015. «Politikk for eksternt finansierte etter- og videreutdanning ved NTNU 2016-2020».

Det føles spesielt at dette dokumentet ikke har dannet utgangspunkt for arbeidsgruppens diskusjon. I det minste burde man ha argumentert for hvorfor dokumentet, og dermed politikken, ikke lengre har gyldighet. Konklusjonene som trekkes i det dokumentet er svært forskjellige fra arbeidsgruppens konklusjoner, men mer i tråd med de utfordringer vi skisserer ovenfor.

Denne dissensen støttes av:

  
Arve Pettersen

  
Halvor Holtskog

**Dissens vedrørende anbefaling 7 til rapporten «Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet» fra arbeidsgruppe 1, EVU.**

**Viser til anbefaling sju i rapporten under overskriften Virksomhetsstyring, kvalitet og årshjul:**

7. NTNU bør standardisere søknadsfrister for opptak til videreutdanning. Opptaksfrister som er nær oppstart, medfører mye administrativt merarbeid, krevende ressursplanlegging og ekstrakostnader til markedsføring. NTNU bør arbeide for at UH-sektoren samkjører opptaksfrister for å unngå konkurranse basert på opptaksfrister. Unntak fra NTNUs søknadsfrister for opptak for videreutdanning må begrunnes og godkjennes av dekan.

NTNU bør kun standardisere søknadsfrister for opptak til videreutdanning **der det er hensiktsmessig**, som for eksempel større erfaringsbaserte masterprogrammer. Der det ikke er hensiktsmessig bør det være mulighet for å ha varierte søknadsfrister.

Det er ikke foretatt en analyse av hvilke effekter standardisering av søknadsfrister for videreutdanning vil kunne få. NTNU er i konkurranse med andre tilbydere, både universitet og høyskoler og private tilbydere, og innen ulike markedsområder. Dersom NTNU skal kunne konkurrere på likt grunnlag med andre aktører må vi også ha muligheten til å vurdere hvilke søknadsfrister som er hensiktsmessige i de ulike markedene.

**Viser til anbefaling 15 i rapporten under overskriften Organisering og støttesystemer:**

Jeg stiller meg ikke bak utvalgets anbefaling i punkt 15. Se vedlegg fra Seksjon for etter- og videreutdanning som særlig berører anbefaling 15 om organisering av EVU-virksomheten.

Trondheim 04.12.2018



Ragna Ann Berge  
Seksjonssjef  
Seksjon for etter- og videreutdanning

## Vedlegg til rapporten «Framtidig utvikling og organisering av NTNUs EVU-virksomhet» fra Seksjon for etter- og videreutdanning i Avdeling for utdanningskvalitet.

*Seksjon for etter- og videreutdanning (heretter seksjonen) har lang erfaring med å følge opp deltakere på videreutdanning og vil her kommentere EVU-virksomheten generelt og påpeke momenter vi mener ikke i godt nok grad er ivarettatt i arbeidet til arbeidsgruppe 1 og deres anbefaling om å oppløse seksjonen. Først kommer en oppsummering, så en mer detaljert tilbakemelding på anbefalingene og rapporten som helhet.*

### Oppsummert

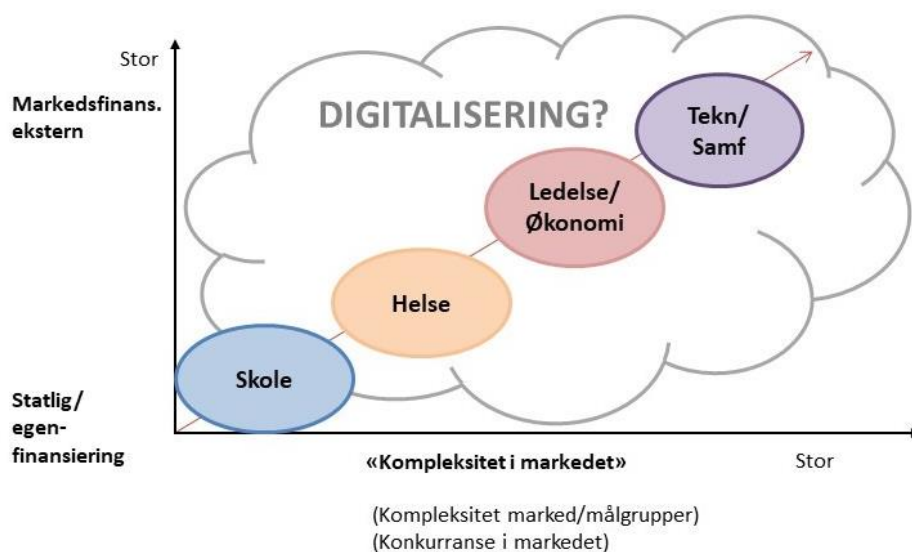
1. Seksjonen kan ikke finne argumentasjon i notatet fra arbeidsgruppe 1 som underbygger at EVU-virksomheten vil styrkes av en oppløsning av seksjonen. En samlet, sentralisert administrasjon av videreutdanning gir forutsetninger for å identifisere behov og utvikle rutiner og systemer deretter. Det inkluderer også den helhetlige oppfølgingen av student og fagmiljø. Ved en fordeling av ansvar og oppgaver på flere enheter og nivåer er det grunn til å frykte at administrasjonen samlet sett vil bli mindre effektiv og i dårligere stand til å tilpasse seg studentene og fagmiljøenes behov. I dagens kursgruppe ved seksjonen er det 11 personer som jobber godt koordinert. Det er vanskelig å se for seg hvordan vi skal kunne fremstå som profesjonell og enhetlig utad dersom disse ressursene fordeles på fellesadministrasjonen, åtte fakulteter og 54 institutter.
2. Kompetansen til de personene som jobber direkte mot målgruppene «voksne i jobb» er stor. Med egne ressurser innen marked og regnskapstjenester har seksjonen klart å gjøre verden enklere for deltakere både på videreutdanning og konferanser, på tross av at systemene sjelden har ligget til rette for denne type virksomhet. Seksjonen har hele tiden jobbet for å effektivisere og forbedre. Ved behov er det også anskaffet nye systemer (CRM-system, nettsidesystem for opplisting av kurstilbud, konferanseadministrasjonssystem osv). Ved hele tiden å være brukerorientert har seksjonen langt på vei lyktes i å forenkle en kompleks verden både for fagmiljøene og for deltakeren.
3. Seksjonen stiller spørsmål til i hvilken grad arbeidsgruppen har oppfylt mandatet de har fått. Arbeidsgruppen har slik vi ser det i for liten grad problematisert og drøftet arbeidsfordelingen mellom de ulike enheter i administrasjonen (arbeidsdeling mellom fakultet/institutt, seksjonen og andre enheter på sentralt nivå). Det sies at alle tverrfaglige initiativ må ha et vertsfakultet, og at en slik organisering vil legge grunnlag for et godt støtteapparat og klar ansvars- og rollefordeling som vil redusere dobbeltarbeid og avklare forventninger. Vi kan verken se at funksjoner knyttet til vertsfakultetrollen er lagt frem eller at fordeler/ulempene med denne løsningen er problematisert eller drøftet. Det er også forskjell på å ha vertsfakultet for ett enhetlig studieprogram (MORG) og nærmere femti ulike studietilbud (KOMPiS). Videre henvises det til dobbeltarbeid og uklar ansvarsfordeling uten at det er forklart og utdypet hva dette består i. Vi ønsker å bemerke at det i NIFU-rapporten mangler eksempler på studietilbud som administreres i et direkte samarbeid mellom fakultet/institutt som har det faglige ansvaret og seksjonen. Seksjonen er ikke enige i arbeidsgruppens konklusjon om at en oppløsning av vår seksjon vil føre til bedre vilkår for videreutdanning på NTNU, snarere tvert imot. Mange av konklusjonene i rapporten trekkes uten at de er underbygd på en overbevisende måte.

## Om målgruppen og markedet for etter- og videreutdanning

Målgruppen som tar utdanning ved siden av jobb har andre behov enn en heltidsstudent som har utdanning som hovedaktivitet. På samme vis som utdanningen er tilpasset heltidsstudenten må den tilpasses deltids-studenten og målgruppen «voksne i jobb». Det betyr ikke at videreutdanningsstudenter krever «ekstra service» og kostbare opplegg. De trenger bare en annen tilrettelegging enn heltids campusstudenter både faglig og administrativt. En del av ressursene som går med til å serve campusstudenter «spares» for videreutdanningsstudenter. Det er viktig at NTNU fortsetter med fleksible tilbud tilpasset målgruppene og de ulike markedene i arbeidslivet. Vi kan ikke kreve at de skal tilpasse seg NTNUs interne systemer og styre sin virksomhet etter NTNUs årshjul.

Det er for eksempel store forskjeller mellom målgruppen Skole/utdanning og målgruppen Teknologi/samfunn når det gjelder hvordan tilbudene er finansiert ved NTNU og hvordan studentene støttes av arbeidsgivere/myndigheter for å kunne gjennomføre. Målgruppen «lærere» er lettere å nå enn målgrupper innen teknologi. Dette har konsekvenser både for NTNUs fagmiljøer og for administrativ støtte og oppfølging av studenter underveis. I NIFU-rapporten «Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU» påpekes det at «*det strategiske arbeidet med å utforme en ny organisering med fordel kan ta høyde for den utpregede differensieringen i behov og utfordringer ved de forskjellige etter- og videreutdanningene.*» Det er altså ikke gitt at alle EVU-tilbud har de samme behov for støttefunksjoner – her må vi først og fremst se på målgruppene/markedene og hvordan vi best tilpasser oss deres behov

**NTNU VIDERE** er varemerke og profil for all etter- og videreutdanning som tilbys. NTNU VIDERE presenteres på [www.ntnu.no/videre](http://www.ntnu.no/videre), på [Facebook](#) og på [Viderebloggen](#) og det er viktig å videreføre markedsarbeidet knyttet til dette. Andre universitet- og høyskoler har også tatt i bruk begrepet i sin EVU-aktivitet som [UiBVidere](#) og [HiØ VIDERE](#) og UiA har facebookprofilen @uiavidere. Det er ingen motsetning mellom at fagmiljøene selv leverer innhold til nettsider og markedsføringstiltak og at seksjonen tar seg av markedsføringen i media/plattformer som benyttes.



Modell 1 : En forenkling av sammenhengen mellom finansiering og kompleksitet for de ulike «markedsområdene»

## Ett NTNU for etter- og videreutdanning

[Seksjonen](#) er opprettet for å bistå NTNUs fagmiljøer med å utvikle, markedsføre og administrere etter- og videreutdanning. Seksjonen bistår aktører fra arbeidslivet som henvender seg til NTNU med et utviklingsbehov med å finne passende fagekspertise. Ved behov fasiliteres prosessen med utvikling av tilbud.

NTNUs etter- og videreutdanningstilbud er stor og variert når det gjelder målgrupper, markeder, finansieringsmåter og nivå. Kompleksiteten i virksomheten er betydelig (se modell 1) og vi mener NTNU er tjent med å beholde en sentral enhet som arbeider spesielt med støtte og utvikling av NTNUs etter- og videreutdanning, inkludert [konferansetjenester](#). Hvis ansvaret som nå ligger hos seksjonen spres til ulike avdelinger i fellesadministrasjonen blir det enda mer komplisert å ivareta helheten i prosessen. Seksjonen har initiert et prosjekt – Fremtidens EVU-prosess (satt på «vent» i 2018). Målet er å få systemer og verktøy tilrettelagt for en sømløs prosess både for studenter og for fagmiljø og automatisere rutiner og tjenester der det er mulig. Ordinære systemer må derfor tilrettelegges/ utvikles for å støtte opp om EVU-aktiviteten, det gjelder både innen økonomi, nettsider og studieadministrasjon. Dette vil være til hjelp for både fagpersoner og administrasjonen på institutt og fakultet når de skal øke omfanget av sitt videreutdanningstilbud og tilbudet vil framstå som enhetlig og deltakere vil bli behandlet likt uansett hvilke tilbud de deltar på.

## Utvikling av tilbud må imøtekomme markedets behov og vi må oppfylle NTNUs samfunnsoppdrag

**Vi støtter ikke arbeidsgruppens anbefaling om å begrense søknadsfrister til noen få.** Det vil ikke gagne fleksibiliteten som er helt nødvendig for å svare raskt på behov for kompetanseheving ute i arbeidslivet. Vi må huske at videreutdanning ofte tilbys for grupper på 15 – 40 personer og at det ikke er hundrevis av søkere til hvert enkelt tilbud.

Større programmer kan gjennomføres med faste frister, men tilbud av mindre omfang bør fremdeles ha en fleksibilitet tilpasset markedet.

**Arbeidsgruppen foreslår at NTNU hovedsakelig skal tilby videreutdanning som kan innpasses fortrinnsvis på masternivå, eller som gir tilleggskompetanse for de som har fullført en grad.**

Hvis NTNU skal ta samfunnsoppdraget på alvor må vi ha blick for arbeidslivet i Norge. Små og mellomstore bedrifter har mange ansatte som ikke nødvendigvis har fullført en grad, men de kan ha stort behov for kompetanseheving på enkelte områder. Vi mener NTNU må fortsette å tilby videreutdanning både på bachelor og masternivå, med søknadsfrister tilpasset tilbudet. Hvis ikke vil det bli færre studenter, og vi risikerer å bidra til et økende kompetansegap mellom arbeidstakerne. På sikt kan dette svekke konkurransekraften for små og mellomstore bedrifter.

### Faglig kvalitet

Krav til emner og program på videreutdanning er samsvarende med krav til ordinære emner. Det betyr at kvalitetssikring og oppfølging må ivaretas på samme måte som for de ordinære studiene. Det må ikke være til hinder for at videreutdanning kan tilbys fleksibelt tilpasset målgruppene i arbeidsmarkedet.



## Kvalitet for deltakeren

En deltaker på etter- eller videreutdanning skal bruke tiden sin på læring, og enkelt finne fram i systemene og få rett informasjon til rett tid.

### Sitater fra ansatte ved seksjonen:

*«At en person har ansvar for et studietilbud gjennom hele løpet fra nettsider til eksamen gjør at man føler stort ansvar og eierskap for både studenter og fagmiljø, og man ser helheten i denne prosessen for alle parter. Studenter og fagmiljø får god oppfølging med en fleksibel tilnærming. Når en person jobber med hele studieadministrasjonsprosessen i et løp ser man også lettere behovet for forbedring av rutiner, og hvor det er behov for å jobbe for systemforbedringer. Ved å jobbe sammen om administrasjon av videreutdanning i en gruppe på fulltid oppnår man synergieffekter og deler erfaringer kontinuerlig, og man ser behovet både for utvikling av nye rutiner og behov for nye systemer lettere enn hva kontaktpersoner på ulike institutt alene vil kunne gjøre».*

*«Jeg tenker for eksempel på studieadministrasjonen vi gjør for tverrfakultære studietilbud (for eksempel MORG), og hvor tett vi på kursgruppa samarbeider om å følge opp disse studentene på en god og lik måte til lik tid selv om de tar emner tilknyttet ulike institutt innenfor samme semester. Hvis administrasjonen spres ut på ulike institutt ser jeg for meg at oppfølgingen vil bli ganske mangfoldig og at studenten ikke lenger vil føle at dette er ett studieprogram, i tillegg til at studentene vil bli håndtert av og henvist mellom ulike enheter og personer for å få svar på sine spørsmål. Kundereisen vil høyst sannsynlig bli mer krevende for studenten enn det den er nå.*

Vil NTNU ivareta dette ved en fordeling av arbeidsoppgavene?

### Risiko ved å iverksette integrert modell nå

Seksjonen har tidligere påpekt at vi har satt i gang et prosjekt – Fremtidens EVU-prosess - som har blitt satt på vent i 2018. Formålet er å få en prosess som setter virksomheten fremst: systemer som er tilpasset virksomhetens kompleksitet. Da kan oppgaver flyttes når organisasjonen er klar for det. Det er ikke noe belegg for å si at det blir mer effektive systemer og god virksomhetsstyring ved å dele opp seksjonen før en ser at viktige suksesskriterier for virksomheten er ivaretatt. NTNU er fremdeles i stor grad preget av fusjonen, med stort press på administrasjonen på alle nivå. Ved en desentralisering nå, kan det bli like mange måter å gjøre ting på som det er fakulteter. Det vil ikke være effektivt og det vil være uheldig at NTNU ikke framstår som samlet i sitt møte med videreutdanningsstudenter og utad.

Ny modell vil medføre oppsplitting av samlet kompetanse og gi dårligere vilkår for løpende samhandling i støttefunksjonene for EVU, noe som igjen vil kunne ha uoversiktlige konsekvenser, bl.a. i form av tapt omdømme.